

NEGOCIOS Y MERCADERO POR INTERNET

Roger A. Kerin
Southern Methodist University

Steven W. Hartley
University of Denver

Lic. Rolando Contreras Matías Msc.
Coordinador del Área de Comercio Electrónico IDEA

**Mc
Graw
Hill**

MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • GUATEMALA • LONDRES
MADRID • MILÁN • NUEVA DELHI • NUEVA YORK • SAN JUAN
SANTIAGO • SAO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • TORONTO

Director general de Latinoamérica: Martín Chueco
Director editorial Latinoamérica: Hans Serrano
Gerente de portafolio de Universidades Latinoamérica: Gabriela López Ballesteros
Desarrollador de contenido Sr.: Yanith Betsabé Torres Ruiz
Gerente de pre prensa: José Palacios Hernández
Supervisor de pre prensa: Juan Silverio Amandi Zárate

NEGOCIOS Y MERCADEO POR INTERNET

Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte, ni registrada en/o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotocopiado, electrónico, ni magnético, electroóptico o cualquier otro tipo, sin el permiso previo y por escrito de la editorial.



DERECHOS RESERVADOS © 2020 respecto a la primera edición en español por McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Edificio Punta Santa Fe,
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,
Piso 16, Col. Desarrollo Santa Fe,
Alcaldía Álvaro Obregón,
C.P. 01376, Ciudad de México

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Reg. Núm. 736

ISBN 13: 978-1-4562-7824-3

Adaptado de:

Roger A. Kerin y Steven W. Hartley, *Marketing*. 13a. ed. (Capítulos 7 a 11)

© 2018 por McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

ISBN 978-1-4562-6097-2

4 5 6 7 8 9 0 1 2 3

PRO

27 26 25 24 23 22

Impreso en México
por Propositivos Design Thinking S.A. de C.V.

Printed in Mexico
by Propositivos Design Thinking S.A. de C.V.

CONTENIDO

1 COMPRENSIÓN Y CONTACTO CON LOS MERCADOS Y CONSUMIDORES GLOBALES 2

Cómo Dell Inc., desarrolló un negocio de miles de millones de dólares en India 2

Dinámica del comercio mundial 4

Perspectiva global en el comercio mundial 4

Perspectiva de Estados Unidos del comercio mundial 5

Marketing en un mundo económico sin fronteras 5

Toma de decisiones responsables: Ética global y economía global: el caso del proteccionismo 6

Declive del proteccionismo económico 6

Aumento de la integración económica 7

Una nueva realidad: la competencia global entre firmas globales para consumidores globales 8

Temas de marketing: El adolescente global: un mercado de dos mil millones de consumidores voraces 11

Surgimiento de un mercado global conectado en red 11

Creciente prevalencia del espionaje económico 12

Análisis ambiental global 13

Diversidad cultural 13

Consideraciones económicas 15

Clima político-regulatorio 17

Actividades en línea: ¿Le sorprende? 18

Comparación de las estrategias de entrada en el mercado global 18

Exportación 18

Licencias 19

Temas de marketing: Cosméticos creativos y marketing de exportación creativo en Japón 20

Empresas conjuntas 20

Inversión directa 21

Preparación de un programa de marketing mundial 21

Estrategias de producto y promoción 21

Estrategia de distribución 23

Estrategia del precio 23

Repaso de los objetivos de aprendizaje 24

Términos importantes 25

Aplicación de los conocimientos de marketing 25

Creación de su plan de marketing 25

Caso en video 1 Mary Kay, Inc.: Construcción de una marca en India 25

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: DE LAS IDEAS DE LOS CONSUMIDORES A LAS ACCIONES 30

La investigación de marketing va al cine 30

El secreto de la industria filmica 30

Función de la investigación de mercados 32

¿Qué es una investigación de mercados? 32

Los retos de hacer una buena investigación de mercados 32

Método de investigación de mercados de cinco pasos para adoptar mejores decisiones 32

Paso 1: Definición del problema 33

Establecimiento de los objetivos de investigación 33

Identificación de posibles acciones de marketing 34

Paso 2: Desarrollo del plan de investigación 34

Especificación de restricciones 34

Identificación de datos necesarios para las acciones de marketing 34

Determinación de cómo se recolectarán los datos 34

Paso 3: Recolección de información relevante 35

Datos secundarios: internos 35

Datos secundarios: externos 36

Temas de marketing: Bases de datos en línea y recursos útiles para los mercadólogos 37

Ventajas y desventajas de los datos secundarios 37

Datos primarios: observación del comportamiento 38

Datos primarios: pregunte a los consumidores 40

Datos primarios: otras fuentes 43

Uso de tableros de control de marketing: ¿Funcionan bien los programas de redes sociales de Carmex? 45

Ventajas y desventajas de los datos primarios 47

Toma de decisiones responsables: No más secretos personales: la desventaja de la búsqueda y el procesamiento de datos 48

Análisis de datos primarios usando tabulaciones cruzadas 48

Paso 4: Desarrollo de hallazgos 50

Análisis de los datos 50

Presentación de los hallazgos 50

Paso 5: Aplicación de acciones de marketing 51

Emita recomendaciones de acción	52
Ejecución de las recomendaciones de acción	52
Evaluación de los resultados	52
Técnicas para pronosticar ventas	52
Opiniones de quien toma la decisión	53
Encuestas a grupos informados	53
Métodos estadísticos	53
Repaso de los objetivos de aprendizaje	54
Términos importantes	55
Aplicación de los conocimientos de marketing	55
Creación de su plan de marketing	56
Caso en video 2 Carmex® (A): aprovechar Facebook para la investigación de mercados	56

3 SEGMENTACIÓN, POSICIONAMIENTO Y SELECCIÓN DE MERCADOS META 60

Zappos.com: es impulsado por el servicio, y la segmentación	60
La segmentación es la clave del éxito	60
Proporcionar el servicio WOW al cliente	60
¿Por qué segmentar los mercados?	62
Qué significa la segmentación de mercados	62
Cuándo y cómo segmentar los mercados	63
Pasos de la segmentación y definición de mercados objetivo	66
Paso 1: agrupar a los clientes potenciales en segmentos	66
Actividades en línea: ¿A qué "manada" pertenece usted?	69
Paso 2: agrupar en categorías los productos que se van a vender	72
Paso 3: elaboración de la matriz o red mercado-producto y una estimación del tamaño del mercado	73
Paso 4: selección de mercados meta	74
Paso 5: emprender acciones de marketing para llegar a los mercados meta	75
Temas de marketing: Estrategia de segmentación de Apple: Camp Runamok queda atrás	77
Sinergias de mercado-producto: una acción equilibrada	78
Posicionamiento del producto	78
Dos métodos de posicionamiento de productos	79
Redacción de una declaración de posicionamiento	79
Posicionamiento de productos con mapas perceptuales	79
Un mapa de percepciones o perceptual para reposicionar la leche con chocolate para adultos	80

Repaso de los objetivos de aprendizaje	80
Términos importantes	81
Aplicación de los conocimientos de marketing	81
Creación de su plan de marketing	81
Caso en video 3 Prince Sports, Inc.: raquetas de tenis para cada segmento	81

4 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS 86

Apple: la máquina de nuevos productos de clase mundial	86
Los éxitos de nuevos desarrollos de Apple... y sus tropiezos en el desarrollo de nuevos productos	86
El siguiente capítulo en la historia de Apple: Apple Watch	87
¿Qué son los productos y servicios?	88
Un vistazo a bienes, servicios e ideas	88
Clasificación de los productos	88
Clasificación de los servicios	89
Clases de producto, formas, artículos, líneas y mezclas	90
Nuevos productos y las razones de su éxito o fracaso	90
¿Qué es un nuevo producto?	90
Temas de marketing: Saturación de funciones: ¡Geek Squad al rescate!	91
¿Por qué los productos y los servicios tienen éxito o fracasan?	93
Uso de tableros de control de marketing: ¿Qué estados tienen un desempeño insuficiente?	95
Cómo pueden las métricas de marketing monitorear el desempeño de un nuevo producto	95
Proceso de un producto nuevo	96
Etapas 1: desarrollo de la estrategia del nuevo producto	96
Etapas 2: generación de ideas	97
Etapas 3: análisis y evaluación	99
Temas de marketing: ¿El vaso de Google estaba medio lleno o medio vacío?	100
Etapas 4: análisis de negocios	100
Etapas 5: desarrollo	100
Etapas 6: pruebas de mercado	101
Etapas 7: comercialización	102
Repaso de los objetivos de aprendizaje	103
Términos importantes	104
Aplicación de los conocimientos de marketing	104

Creación de su plan de marketing 105

Caso en video 4 X-1: rompiendo las barreras del sonido con el desarrollo de un nuevo producto 105

5 ADMINISTRACIÓN EXITOSA DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y MARCAS 110

Gatorade: 50 años haciendo una ciencia del sudor 110

Creación de la marca Gatorade 110

Construcción de la marca Gatorade 110

Ciclo de vida del producto 112

Etapas de introducción 112

Etapas de crecimiento 114

Etapas de madurez 114

Temas de marketing: ¿El correo electrónico significa la extinción de los faxes? 115

Etapas de decadencia 115

Tres aspectos del ciclo de vida del producto 116

Administración del ciclo de vida del producto 119

Función de un gerente de producto 119

Modificación del producto 119

Uso de tableros de control de marketing:

Identificación de su CDI y su BDI 120

Modificación del mercado 120

Reposicionamiento del producto 121

Toma de decisiones responsables: Economía de reducción de tamaño para el consumidor: obtenga menos, pague más 122

Fijación y administración de marcas 122

Actividades en línea: ¿Desea iniciar un negocio usando su propio nombre? ¡Revise primero! 123

Personalidad de marca y valor de marca 123

Elección de un buen nombre de marca 126

Estrategias de administración de marca 126

Empaque y etiquetado 129

Creación de valor para el consumidor y de ventaja competitiva mediante empaques y etiquetas 129

Temas de marketing: Creación de valor para el consumidor mediante el empaque: las cabezas de Pez despachan más que dulce 130

Desafíos y respuestas para los empaques y las etiquetas 130

Garantía del producto 131

Repaso de los objetivos de aprendizaje 132

Términos importantes 132

Aplicación de los conocimientos de marketing 133

Creación de su plan de marketing 133

Caso en video 5 El desodorante Secret de P&G: encontrar inspiración en la transpiración 133

Comprensión y contacto con los mercados y consumidores globales

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Describir la naturaleza y el ámbito del comercio mundial desde una perspectiva global.

OA2

Identificar las principales tendencias que han influido en el comercio mundial y en el marketing global.

OA3

Identificar los factores ambientales que moldean los esfuerzos globales de marketing.

OA4

Definir y describir los métodos alternos que las empresas utilizan para ingresar a los mercados globales.

OA5

Explicar la diferencia entre estandarización y personalización cuando las empresas preparan programas de marketing mundial.

CÓMO DELL INC. DESARROLLÓ UN NEGOCIO DE MILES DE MILLONES DE DÓLARES EN INDIA

¿Por qué Dell Inc. emprendió una audaz iniciativa de crecimiento global en 2007? En pocas palabras, "nuestro éxito iba a depender en gran medida de nuestra habilidad para expandirnos de forma global", reconoció Steve Felice, expresidente de Dell en Asia-Pacífico y Japón.

La iniciativa mundial de Dell se enfocó en las economías emergentes de Asia, África y Latinoamérica. Estas, comparadas con las economías maduras de América del Norte y Europa occidental, ofrecen un potencial de crecimiento significativo, según Michael Dell, fundador y director ejecutivo de Dell. Actualmente, India es el mercado de crecimiento más rápido para Dell Inc. y reporta ventas anuales de más de 2.5 mil millones de dólares. Dell emplea a cerca de 25 000 personas en India, lo que representa más o menos una cuarta parte de su fuerza de trabajo global.

La iniciativa mundial de Dell incluyó una fuerte desviación de su estrategia anterior de prácticas y ventas de desarrollo de productos. Antes de dicha iniciativa, Dell diseñaba productos para satisfacer requisitos mundiales y los distribuía en todo el mundo. Hoy, la empresa diseña *notebooks*, *laptops* y computadoras de escritorio de bajo costo para clientes en China, India y otras economías emergentes.

La iniciativa global de Dell también requirió muchos cambios en sus áreas de ventas directas, servicio y estrategia de distribución. La empresa desarrolló su negocio en Estados Unidos con ventas por teléfono y a través de internet, sin minoristas. Sin embargo, en las economías emergentes y en India los clientes prefieren ver, tocar y usar una computadora personal antes de comprarla. En respuesta, Dell usó representantes de ventas individuales que contactaban a los clientes personalmente y les permitían probar el producto en la puerta de su casa.

Al mismo tiempo, abrió 38 tiendas exclusivas en India y se afilió con cadenas de minoristas hindúes, como Croma y eZone, para colocar un mostrador con sus productos en sus tiendas. Dell respaldó este modelo minorista híbrido con un amplio servicio (técnicos que van a los hogares de los individuos) en 650 ciudades, también para clientes de pequeños negocios y minoristas.

Dell abrió también tiendas exclusivas en 2008. Según un vocero de la compañía: "La tienda exclusiva Dell es un paso hacia mejorar la experiencia de compra general para los consumidores en India. Hemos aumentado con rapidez nuestro prestigio en este mercado de consumidores con nuevos productos y expandiendo nuestro alcance. Con el lanzamiento de estas tiendas, ofrecemos a nuestros consumidores el toque y la sensación de los productos de la marca dentro de una experiencia de compra única".

Cada tienda exclusiva Dell ofrece las ventajas del modelo directo de compra de la compañía, con el beneficio adicional de que los productos están disponibles al menudeo, lo que permite a los clientes mirar, tocar y sentir el producto. El enfoque de Dell hace posible que los clientes vean los productos en anaqueles reales y ordenen su modelo preferido con la opción de personalizar el aspecto y la configuración de la unidad. Para 2015, Dell tenía 400 tiendas exclusivas en India.

La iniciativa global de Dell también implicó una nueva campaña publicitaria, en la que Dell optó por emprendedores reales para promocionar sus productos. La campaña publicitaria "Toma tu propio camino", demostró ser sumamente efectiva. El éxito que obtuvo en India muestra la importancia de entender a los clientes mundiales y de llegar a ellos adaptándose a sus necesidades.¹

Este capítulo describe el complejo y dinámico ambiente del marketing global actual. Comienza con un panorama general del comercio mundial y el surgimiento de un mundo económico sin fronteras. Luego, la atención se enfoca en los factores regulatorios dominantes —culturales, económicos y políticos— que representan tanto una oportunidad como un reto para los vendedores mundiales. A continuación se detallan cuatro estrategias importantes para entrar en el mercado mundial. Por último, se describe la tarea de diseñar, ejecutar y evaluar programas de marketing mundial para empresas como Dell Inc.



© Denise McCullough

DINÁMICA DEL COMERCIO MUNDIAL

OA1

El valor del comercio mundial aumentó más del doble en la década pasada. Los bienes y artículos manufacturados constituyen 75% del comercio mundial. Las industrias de servicios, como telecomunicaciones, transporte, seguros, educación, banca y turismo, representan el otro 25 por ciento.

Las diferentes naciones y regiones del mundo no participan de igual manera en el comercio mundial. Los flujos de este reflejan interdependencias entre industrias, países y regiones, y se manifiestan en las exportaciones e importaciones de países, empresas, industrias y regiones. La dinámica del comercio mundial está evolucionando. China reemplazó a Estados Unidos como el país más grande en términos de su comercio mundial en 2015. Asia sobrepasó a Europa Occidental como la región más grande en términos de su comercio mundial en el mismo año.²

Perspectiva global en el comercio mundial

Juntos, Estados Unidos, China, Japón, Europa Occidental y Canadá representan más de dos tercios del comercio mundial en bienes y mercancías fabricados. China es el primer exportador del mundo, seguido por Alemania y Estados Unidos. Este último es el primer importador mundial, seguido por China y Alemania. Los tres países están muy por delante de otros en términos de importaciones y exportaciones, como se muestra en la figura 1-1.

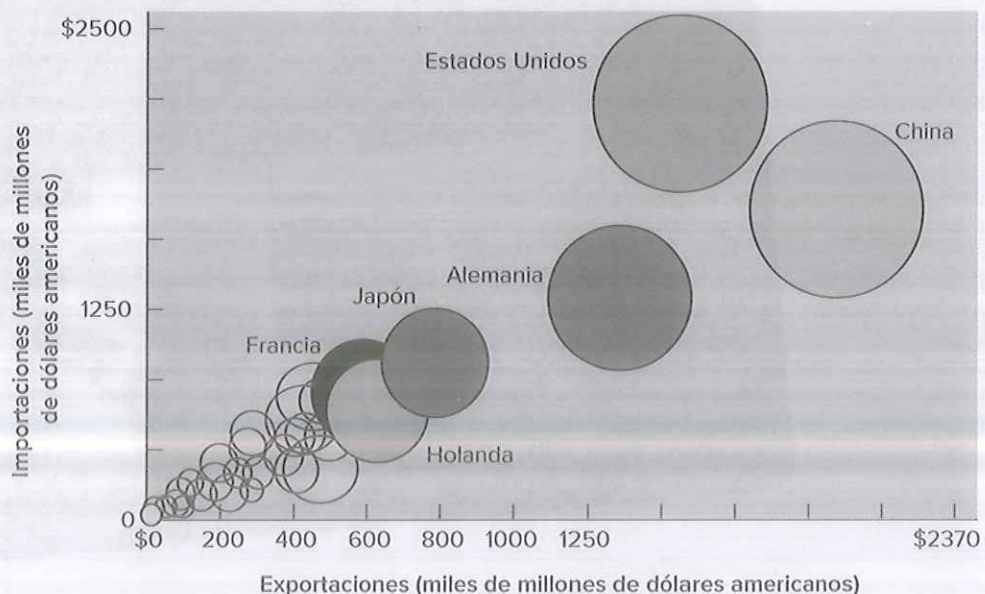
Una perspectiva global sobre el comercio mundial ve las exportaciones e importaciones como flujos económicos complementarios: las importaciones de un país afectan sus exportaciones y estas lo hacen con sus importaciones. Las importaciones de cualquier nación surgen de las exportaciones de otras naciones. A medida que aumentan las exportaciones de un país, se incrementa su producción e ingresos nacionales, lo que a su vez conduce a un aumento en la demanda de importaciones. Esta mayor demanda estimula las exportaciones de otros países. El aumento en la demanda de exportaciones de otros países vigoriza su actividad económica, lo cual da como resultado ingresos nacionales más elevados que estimulan su demanda de importaciones. En pocas palabras, las importaciones afectan las exportaciones y viceversa. A este fenómeno se le denomina *efecto de retroalimentación comercial* y es un argumento en favor del comercio libre entre naciones.

No todo el comercio implica el intercambio de dinero por bienes o servicios. En un planeta donde 70% de todos los países no tienen monedas convertibles o donde las empresas gubernamentales carecen del suficiente efectivo o crédito para sufragar importaciones, se emplean otros medios de pago. Entre 10 a 15% del comercio mundial implica una **permuta**, el uso de trueque en lugar de dinero para realizar ventas globales.

El trueque es popular en muchas naciones de Europa del Este, Rusia y países asiáticos. Por ejemplo, Daimler AG accedió a vender 30 camiones a Rumania a cambio de 150 jeeps de manufactura rumana. Daimler vendió los jeeps en Ecuador a cambio de plátanos, que llevó a Alemania y vendió a una cadena de supermercados a cambio de efectivo. Cuando PepsiCo entró

FIGURA 1-1

Estados Unidos, China y Alemania son los líderes en el comercio global de mercancías por un margen amplio. China y Alemania exportan más bienes y mercancías fabricados de los que importan. Estados Unidos importa más bienes y mercancías fabricados de los que exporta. Lea el texto para saber más acerca de las tendencias en las exportaciones e importaciones de Estados Unidos.



a India, el gobierno indio estipuló que parte de las ganancias locales de la compañía tenían que destinarse a la compra de tomates. Este requisito convino a PepsiCo, que en aquel tiempo también era propietaria de Pizza Hut.

Perspectiva de Estados Unidos del comercio mundial

Estados Unidos es el perenne líder mundial en términos de *producto interno bruto (PIB)*, que es el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos en un país durante un año. Además, ese país también es uno de los líderes mundiales en exportaciones debido, en gran medida, a su predominio global en las industrias de espacio aéreo, sustancias químicas, equipo de oficina, tecnología de la información, farmacéutica, telecomunicaciones y servicios profesionales. No obstante, la participación porcentual estadounidense en exportaciones en el mundo disminuyó durante los últimos 30 años, mientras su participación en importaciones aumentó. Por lo tanto, la posición relativa de Estados Unidos como abastecedor del planeta se redujo, a pesar de su crecimiento absoluto en exportaciones. Asimismo, su papel relativo como mercado para el mundo se incrementó, en particular en automóviles, petróleo, textiles, ropa y productos electrónicos para el consumidor.

A la diferencia entre el valor monetario de las exportaciones e importaciones de una nación se le denomina **balanza comercial**. Cuando las exportaciones superan las importaciones, se incurre en un superávit en la balanza comercial. Cuando las importaciones sobrepasan las exportaciones se produce un déficit. Las tendencias del comercio mundial sobre las exportaciones e importaciones de Estados Unidos se reflejan en su balance comercial.

Dos sucesos importantes ocurrieron en las exportaciones e importaciones estadounidenses en los últimos 30 años: primero, las importaciones superaron de manera importante las exportaciones cada año, lo cual significa que dicho país tiene un balance continuo de déficit comercial. Segundo, el volumen de exportaciones e importaciones se incrementó mucho y esto explica por qué casi cualquier ciudadano estadounidense se ve bastante afectado. El efecto varía por los productos que compran (reproductores DVD marca Samsung de Corea del Sur, cristal Waterford de Irlanda, maletas Louis Vuitton de Francia) y los que venden (tecnología para internet de Cisco Systems a Europa, químicos de Du Pont al lejano Oriente, medicamentos de Merck a África), así como por los trabajos adicionales y los mejores estándares de vida que se originan.

Los flujos del comercio mundial de y para Estados Unidos reflejan interdependencia de demanda y oferta de bienes y servicios entre naciones e industrias. Los cuatro importadores más grandes de bienes y servicios estadounidenses son, en ese orden: Canadá, México, China y Japón. Estos países adquirieron cerca de dos terceras partes de las exportaciones estadounidenses. Los cuatro exportadores más grandes a Estados Unidos son, en ese orden, China, Canadá, México y Japón.

repaso de conceptos

- 1-1. ¿Qué país es el más grande en términos de su comercio global? *EE. UU.*
- 1-2. ¿Qué es el efecto de retroalimentación comercial?

MARKETING EN UN MUNDO ECONÓMICO SIN FRONTERAS

OA2

El marketing mundial ha sido afectado y sigue bajo la influencia de un mundo económico sin fronteras. En la década pasada, cinco tendencias incidieron de manera importante en el panorama del marketing mundial:

- Tendencia 1: El declive gradual del proteccionismo económico ejercido por algunos países.
- Tendencia 2: La integración económica formal y el libre comercio entre los países.
- Tendencia 3: La competencia global entre empresas internacionales por los consumidores globales.
- Tendencia 4: El surgimiento de un mercado global conectado en red.
- Tendencia 5: Aumento en la prevalencia del espionaje económico.

Toma de decisiones responsables >>>>>>> ética

Ética global y economía global: el caso del proteccionismo

El comercio mundial obtiene beneficios del comercio libre y justo entre países. No obstante, los gobiernos de muchos países siguen aplicando aranceles y cuotas para proteger diferentes industrias locales. ¿Por qué? El proteccionismo obtiene utilidades para los productores locales e ingresos arancelarios para el gobierno. Sin embargo, tiene un precio. Las políticas proteccionistas cuestan a los consumidores japoneses entre 75 mil y 110 mil millones de dólares anuales. Los consumidores de Estados Unidos pagan cada año casi 70 mil millones de dólares en precios más altos por los aranceles y otras restricciones protectoras.

Las cuotas de importación de azúcar y telas en Estados Unidos, los aranceles a la importación de plátanos en los países



© Erin Koran

europeos, a la importación de cerveza en Canadá y a la de arroz en Japón protegen las industrias locales, pero también interfieren con el comercio mundial de estos productos. Los acuerdos comerciales regionales, como el Acuerdo de Libre Comercio de la Unión Europea y el de América del Norte, también plantean una situación donde los países miembros obtienen un trato preferencial en las cuotas y los aranceles, lo cual no se aplica a los países que no son miembros.

El proteccionismo, en sus muchas formas, plantea una interesante pregunta de ética global. ¿El proteccionismo, sin importar cómo se aplique, es una práctica ética?

Declive del proteccionismo económico

El **proteccionismo** se define como la protección de uno o más sectores de la economía de un país contra la competencia del extranjero mediante el uso de aranceles o cuotas. El argumento económico del proteccionismo es que limita la contratación externa de empleos, protege la seguridad política de un país, desalienta la dependencia económica de otras naciones y estimula el desarrollo de las industrias locales. Consulte la sección "Toma de decisiones responsables" y reflexione si el proteccionismo tiene una dimensión de responsabilidad ética y social.³

Los aranceles y las cuotas desalientan el comercio mundial, como se muestra en la figura 1.2. Los **aranceles**, que son el impuesto que un gobierno impone sobre los bienes o servicios que ingresan a un país, en esencia sirven para elevar los precios de las importaciones. El arancel promedio sobre bienes manufacturados en países industrializados es de 4%. No obstante, existen grandes diferencias entre los países. Por ejemplo, los integrantes de la Unión Europea tienen un arancel de 10% sobre los vehículos importados de Japón, el cual es casi cuatro veces más alto que el arancel impuesto por Estados Unidos a los automóviles japoneses.

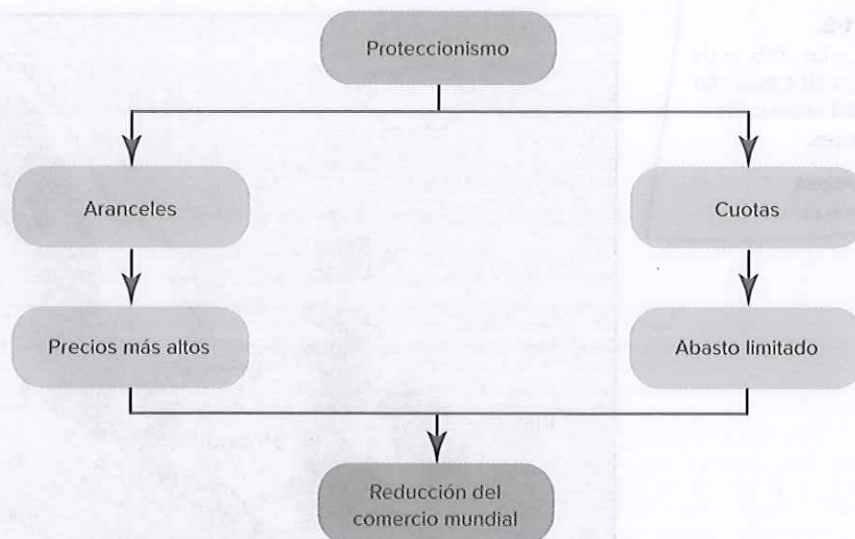
El efecto de los aranceles sobre el comercio mundial y los precios al consumidor es importante. Este es el caso del arroz que Estados Unidos exporta a Japón. La Asociación de Molineros de Arroz de ese país afirma que si el mercado japonés del arroz se abriera a las importaciones mediante la disminución de aranceles, la reducción de precios resultante ahorraría a los consumidores orientales seis mil millones de dólares cada año y Estados Unidos aumentaría su participación en el mercado japonés de dicho cereal. Del mismo modo, los aranceles sobre los plátanos por parte de los países de la Unión Europea cuestan a los consumidores dos mil millones de dólares al año y los consumidores estadounidenses pagan cinco mil millones de dólares por los aranceles de zapatos importados. Por cierto, 99% del calzado utilizado en Estados Unidos es importado.⁴

La **cuota** es una restricción impuesta sobre la cantidad de un producto que se permite ingresar a un país o salir de él. Las cuotas son obligatorias o voluntarias y legisladas o negociadas por los gobiernos. La intención de las cuotas de importación es garantizar a las industrias nacionales el acceso a un determinado porcentaje de su mercado nacional. Por ejemplo, existe un límite en los productos lácteos chinos que se venden en India, y en Italia hay una cuota para las motocicletas japonesas. China tiene cuotas de importación en el maíz, el algodón, el arroz y el trigo.

Estados Unidos también aplica cuotas. Por ejemplo, en dicho país las cuotas de importación al azúcar existen desde hace más de 70 años y permiten que se reserve casi la mitad del mercado local a sus productores. Los consumidores estadounidenses pagan tres mil millones

FIGURA 1-2

¿Cómo afecta el proteccionismo al comercio mundial?
El proteccionismo obstaculiza el comercio mundial mediante políticas de aranceles y cuotas en países específicos. Los aranceles aumentan los precios y las cuotas limitan el suministro.



de dólares anuales por costos de alimentación adicionales debido a esta cuota. Se estima que las cuotas estadounidenses en los textiles agregan 50% al precio al mayoreo de la ropa para los consumidores de ese país, lo que a su vez eleva los precios al menudeo.

Las principales naciones industrializadas del mundo crearon, en 1995, la **Organización Mundial de Comercio (OMC)** para tratar una amplia gama de problemas de comercio internacional. La OMC cuenta con 160 países miembros, entre ellos Estados Unidos, que participan en más de 90% del comercio mundial. La OMC es una institución permanente que establece reglas que regulan el comercio entre sus miembros por medio de paneles de expertos que deciden sobre disputas comerciales entre los miembros y emiten decisiones obligatorias. El organismo revisa más de 200 casos al año.

Aumento de la integración económica

En años recientes, varios países con objetivos económicos similares formaron grupos comerciales transnacionales o firmaron tratados para promover el comercio libre entre sus miembros y mejorar sus economías individuales. Tres ejemplos bien conocidos son la Unión Europea (UE), y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Cerca de 46% de todas las exportaciones estadounidenses se destinan a sus socios de libre comercio.

Unión Europea La UE está formada por 28 países que han eliminado casi todas las barreras para el flujo libre de artículos, servicios, capital y mano de obra entre sus fronteras (véase la figura 1-3).⁵ Tan solo este mercado aloja más de 500 millones de consumidores con un producto interno bruto combinado, mayor que el de Estados Unidos. Además, 16 países han adoptado una moneda común llamada *euro*. La adopción del euro ha sido una bendición para el comercio electrónico en la UE porque elimina la necesidad de vigilar en forma constante las tasas de cambio de las monedas.

La Unión Europea crea muchas oportunidades de marketing porque ya no es necesario que las empresas comercialicen sus productos de un país a otro. En cambio, es posible establecer estrategias de mercado paneuropeas gracias a la mayor uniformidad en estándares de producto y empackado, a la menor restricción reglamentaria sobre transporte, publicidad y promoción impuesta por los países, y a la eliminación de la mayor parte de los aranceles que afectan las prácticas de asignación de precios. Por ejemplo, la empresa Colgate-Palmolive ahora comercializa su dentífrico con una sola fórmula y empaque y al mismo precio en todos los países de la UE. Black & Decker —fabricante de herramientas manuales eléctricas, aparatos y otros productos para el consumidor— ahora produce ocho, no 20, tamaños de motor para el mercado europeo, lo cual genera ahorros en el costo de producción y marketing. En el pasado, esta práctica era imposible debido a las diferentes regulaciones y aranceles gubernamentales. Además, es factible la distribución en Europa a partir de menos lugares dada la apertura de las fronteras. El fabricante francés de neumáticos Michelin cerró hace poco 180 de sus centros de distribución europeos y ahora solo utiliza 20 para dar servicio a todos los países de la UE.

FIGURA 1-3

A principios de 2016, la UE consistía en 28 países con más de 500 millones de consumidores.

Unión Europea
www.europa.eu.int



Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) El TLCAN derribó muchas barreras comerciales entre Canadá, México y Estados Unidos, y creó un mercado de más de 475 millones de consumidores. El TLCAN ha estimulado los flujos comerciales entre sus países miembros, además del menudeo, manufactura e inversión a través de las fronteras. Por ejemplo, este acuerdo preparó el terreno para que Walmart se estableciera en México, y la gran cadena mexicana de supermercados Gigante se ubicara en Estados Unidos. La subsidiaria canadiense de Whirlpool Corporation dejó de fabricar lavadoras en Canadá y trasladó esa operación a Ohio. Luego, Whirlpool llevó la producción de componentes para la cocina y secadoras compactas a Canadá. Por su parte, Ford invirtió 60 millones de dólares en su planta de la Ciudad de México para producir automóviles más pequeños y camiones ligeros para ventas globales.⁶

Un acuerdo de libre comercio entre Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Estados Unidos extendió muchos beneficios del TLCAN a los países de América Central y a la República Dominicana. Esto dio origen al llamado Tratado de Libre Comercio de América Central y República Dominicana (TLCAC-RD), acuerdo considerado como un paso hacia un área de libre comercio de 34 países del continente americano y del hemisferio occidental.

Una nueva realidad: la competencia global entre firmas globales para consumidores globales

El surgimiento de un mundo económico casi sin fronteras creó para los mercadólogos una nueva realidad de todas formas y tamaños. En la actualidad, el comercio mundial está determinado por la competencia global entre las empresas globales por los consumidores globales.

Competencia global Cuando las empresas originan, producen y comercializan sus productos y servicios en todo el mundo, surge la **competencia global**. Los ramos automovilístico, farmacéutico, del vestido, electrónico, aeroespacial y de telecomunicaciones representan indus-

trias muy conocidas con vendedores y compradores en todos los continentes. Otras industrias con alcance cada vez más global son las de bebidas gaseosas, cosméticos, cereales preparados, bocadillos y ventas al menudeo.

La competencia global amplía el panorama competitivo para los mercadólogos. La popular “guerra de las colas” sostenida entre Pepsi-Cola y Coca-Cola en Estados Unidos se repitió en todo el mundo, incluidos India, China, Myanmar y Argentina. Por su parte, Pampers de Protect & Gamble y Huggies de Kimberly-Clark trasladaron su rivalidad por los pañales desechables de Estados Unidos a Europa occidental. Las empresas europeas Boeing y Airbus compiten por los lucrativos contratos comerciales de aviación en casi todos los continentes.

Empresas globales Hay tres tipos de empresas que compiten en el mercado global: 1) internacionales, 2) multinacionales y 3) transnacionales.⁷ Todas emplean gente de diferentes países y muchas (denominadas *divisiones* o *subsidiarias*) mantienen operaciones administrativas, comerciales y de manufactura alrededor del mundo. Sin embargo, la orientación de una empresa hacia los mercados y el marketing globales, además de las estrategias relacionadas, define el tipo de empresa que es o pretende ser.

Una *firma internacional* participa en el comercio y marketing de distintos países como una extensión de la estrategia de marketing de su país de origen. En términos generales, estas empresas comercializan sus productos y servicios existentes en otras naciones de la misma manera que lo hacen en el propio territorio. Por ejemplo, Avon distribuye con éxito su línea de productos mediante la venta directa en Asia, Europa y Sudamérica, por lo que utiliza casi la misma estrategia de marketing que en Estados Unidos.

En una *empresa multinacional* se considera que el mundo consta de partes únicas y en cada una de ellas el marketing es diferente. Estas empresas siguen una **estrategia de marketing multinacional**, lo cual significa que tienen tantas variedades de producto, nombres de marca y programas de publicidad como países donde realizan negocios.

Por ejemplo, Procter & Gamble vende Mr. Clean, su popular limpiador para muchos usos, exclusivamente en América del Norte y Asia. Pero no necesariamente se encuentra la marca Mr. Clean en otras partes del mundo. En México y Puerto Rico, Mr. Clean es Maestro Limpio, y es Don Limpio en España. Mr. Clean es Monsieur Propre en Francia y Bélgica, Maestro Lindo en Italia, Pan Proper en Polonia y Mister Proper en Europa Oriental, Oriente Medio y Rusia.

Desde que abrió su primera asociación internacional en Australia en 1971, Mary Kay, Inc., se ha expandido a más de 35 países en cinco continentes. Este anuncio coreano presenta la CC Cream Sunscreen. Cortesía Mary Kay, Inc.

Mary Kay, Inc.
marykay.com



MARY KAY

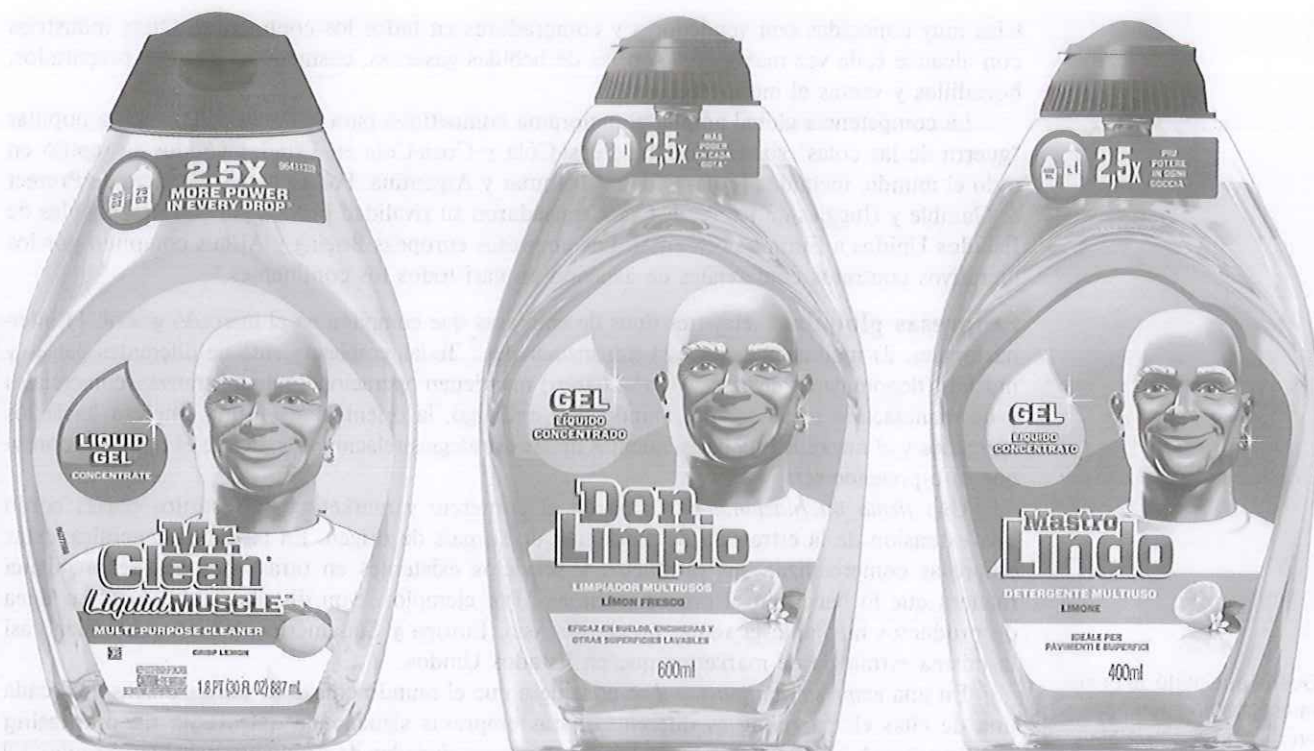
NEW!
CC Cream
CCING IS BELIEVING.

보장, 보호, 빙어를 위한
8-인-1의 멀티 기능성 CC 크림

- 광택/피부 톤
- 주름 개선
- 화상인 피부에 "쿨" 효과
- 광택/피부 톤
- 보습
- 가려움 방지
- 진정 효과
- 유백한 화장코즈로부터 피부 보호

discover what you LOVE

www.marykay.co.kr



Maestro Limpio tiene distintos nombres en diferentes países y regiones del mundo, pero su imagen permanece igual.

Fuente: Procter & Gamble.

En una *empresa transnacional* el mundo es visto como un mercado, por lo que se enfatizan las semejanzas culturales de los países o lo que el consumidor universal necesita o desea más que las diferencias. Los mercadólogos transnacionales emplean una **estrategia de marketing global** que consta de la estandarización de las actividades de marketing cuando existen similitudes culturales y se adaptan cuando hay diferencias. Este método beneficia a los mercadólogos al permitirles llevar a cabo economías de escala a partir de sus actividades de producción y marketing.

Las estrategias de marketing global son populares entre muchos mercadólogos de negocio a negocio, como Caterpillar y Komatsu (maquinaria pesada para la construcción) y Texas Instruments, Intel y Hitachi (semiconductores). Los mercadólogos de bienes para el consumidor, como Timex, Seiko y Swatch (relojes), Coca-Cola y Pepsi-Cola (bebidas gaseosas), Mattel y Lego (juguetes), Gillette (productos para el arreglo personal), L'Oreal y Shiseido (cosméticos) y McDonald's (comida rápida), aplican con éxito esta estrategia.

Cada una de estas empresas comercializa una **marca global**, la cual se comercializa bajo el mismo nombre en varios países con programas de marketing similares y coordinados desde un solo lugar.⁸ Las marcas globales tienen la misma fórmula del producto o concepto de servicio, ofrecen los mismos beneficios a los consumidores y emplean publicidad uniforme en diversos países y culturas. Esto no quiere decir que las marcas globales, en ocasiones, no se adapten a culturas o países específicos. No obstante, la adaptación solo se usa cuando se requiere conectar mejor la marca con los consumidores en distintos mercados.

Considere el caso de McDonald's.⁹ Esta empresa global ha adaptado su fórmula comprobada de "alimentos, diversión y familias" en 100 países en seis continentes. Aunque los arcos dorados y Ronald McDonald aparecen en todo el mundo, McDonald's ha adaptado otros aspectos de su programa de marketing. Sirve cerveza en Alemania, vino en Francia y licuados de coco, mango y menta tropical en Hong Kong. Las hamburguesas se ofrecen con diferentes carnes y especies en Japón, Tailandia, India y Filipinas. Pero las famosas papas a la francesa de McDonald's están estandarizadas. Las que se preparan en Beijing, China, saben igual que las de París, Francia, que a su vez tienen el mismo sabor que las que usted consume en su ciudad.

Los consumidores globales La competencia global entre empresas globales a menudo se concentra en la identificación y búsqueda de consumidores globales, como se describe en el recuadro "Temas de marketing".¹⁰ Los **consumidores globales** están formados por grupos

Temas de marketing >>>> valor para el cliente

El adolescente global: un mercado de dos mil millones de consumidores voraces

El mercado del adolescente global consta de dos mil millones de jóvenes de entre 13 y 19 años de edad en Europa, Norteamérica, Sudamérica y países industrializados del bloque de Asia y la cuenca del Pacífico. Los adolescentes experimentan una intensa exposición a la televisión (transmisiones de MTV en 169 países y 28 idiomas), cine, viajes, internet y publicidad global de empresas como Apple, Sony, Nike y Coca-Cola. Las semejanzas entre los adolescentes de estos países son más numerosas que sus diferencias. Por ejemplo, en un estudio global de habitaciones de adolescentes de clase media de 25 países industrializados, se encontró que era difícil, si no es que imposible, determinar si se encontraban en Los Ángeles, Ciudad de México, Tokio, Río de Janeiro, Sydney o París. ¿Por qué? Los adolescentes gastan 820 mil millones de dólares al año en una gama similar



© Kim Peterson/Alamy

de productos: juegos de video Nintendo, ropa Tommy Hilfiger, pantalones de mezclilla Levi's, tenis Nike y Adidas, relojes Swatch, iPods Apple, ropa y accesorios Benetton y cosméticos Cover Girl.

Los jóvenes de todo el mundo aprecian la moda y la música, además de que buscan diseños e imágenes innovadores y más a la moda. Con base en otro estudio hecho entre 6 500 adolescentes de 26 países, ellos reconocen una "americanización" de la moda y la cultura. Cuando se les preguntó cuál país tenía mayor influencia en sus actitudes y comportamiento de compra, 54% de los adolescentes estadounidenses, 87% de latinoamericanos, 80% de europeos y 80% de los del Lejano Oriente dijeron que Estados Unidos. Este fenómeno no pasa desapercibido para los padres. Como dijo un padre hindú: "Hoy día los muchachos visten, hablan y comen como estadounidenses."

Video 1-1

Anuncio Nestlé
Hungary
kerin.tv/13e/v7-1

de consumidores que viven en muchos países o regiones del mundo y que tienen necesidades similares o buscan las mismas características y beneficios de productos o servicios. La evidencia sugiere el surgimiento de una clase global con ingresos medios, un mercado juvenil y un segmento de élite. Cada uno de ellos consume o utiliza una gama común de productos y servicios, sin importar su ubicación geográfica.

Varias empresas se benefician del consumidor global. Whirlpool, Sony e IKEA aprovecharon el crecimiento del deseo de la clase global de ingresos medios por instrumentos de cocina, electrónicos para el consumidor y muebles para el hogar, en ese orden. Levi Strauss, Nike, Adidas, Coca-Cola y Apple penetraron el mercado juvenil global. DeBeers, Rolex, Chanel, Gucci, Rolls Royce y Sotheby's y Christie's, las casas de subastas de arte y antigüedades más grandes del mundo, abastecen de bienes de lujo a la élite en todo el mundo.

Surgimiento de un mercado global conectado en red

El uso de tecnología basada en internet como herramienta para intercambiar bienes, servicios e información a escala global representa la cuarta tendencia que afecta el comercio mundial. Se espera que más de tres mil millones de negocios, instituciones educativas, agencias de gobierno y hogares de todo el mundo tengan acceso a internet para 2017. El gran alcance de esta tecnología sugiere que es enorme su potencial para la promoción del comercio internacional.

La perspectiva de un mercado global conectado en red es que permita el intercambio de bienes, servicios e información de empresas de *cualquier parte* a clientes de *cualquier parte* en *cualquier momento* a un menor costo. En particular, las empresas que utilizan marketing de negocio a negocio estimularon el crecimiento del comercio electrónico global.¹¹ Los ingresos del comercio electrónico global aumentaron 90% a partir de las transacciones entre empresas en una docena de países de América del Norte, Europa Occidental y la región de la cuenca Asia-Pacífico.



La empresa sueca IKEA aprovecha la tendencia de mejoramiento del hogar que se propaga en China. La minorista de muebles para el hogar seduce a los jóvenes consumidores chinos que están ansiosos de modernizar sus hogares con muebles coloridos y económicos. IKEA entró en China en 1998.

La empresa esperaba tener cuando menos 18 tiendas abiertas en ese país para 2016.

© Imaginechina/AP Images

IKEA
www.ikea.com

Los mercadólogos reconocen que el mercado global conectado en red ofrece acceso sin precedente a posibles compradores de todo el planeta. Las empresas que utilizan con éxito dicho acceso administran sitios web en varios idiomas y países donde personalizan el contenido y se comunican con los consumidores en su lengua materna. Nestlé, el mayor fabricante de alimentos empacados, café tostado y chocolate en el mundo, es un ejemplo de este caso. La empresa opera sitios individuales de 65 países en más de 20 idiomas que abarcan cinco continentes.

Creciente prevalencia del espionaje económico

La carencia de fronteras del mundo económico tiene también un lado oscuro: el **espionaje económico**,¹² el cual es la recolección clandestina de secretos comerciales o de información propietaria acerca de los competidores de una empresa. Es una práctica común en las industrias de alta tecnología como la electrónica, fórmulas químicas secretas, equipo industrial, aeroespacial y farmacéutica, donde el conocimiento técnico y los secretos comerciales separan a los líderes de la industria de sus seguidores.

Se estima que el espionaje económico cuesta a las firmas estadounidenses más de 250 mil millones de dólares anuales en pérdidas. Las empresas estadounidenses suelen ser blanco de los servicios de inteligencia de cerca de 23 naciones para información acerca de los esfuerzos de investigación y desarrollo, planes de manufactura y de marketing, y listas de clientes. Para contrarrestar esta amenaza, la *Ley de Espionaje Económico de 1996* tipifica el robo de secretos comerciales por parte de entidades extranjeras como un delito federal en Estados Unidos. Esta ley impone sentencias de prisión de hasta 15 años y multas por hasta 500 mil dólares para los individuos. Los agentes de gobiernos extranjeros declarados culpables de espionaje económico enfrentan sentencias de 25 años de prisión y multas por 10 millones de dólares.

repaso de conceptos

- 1-3. ¿Qué es el proteccionismo?
- 1-4. ¿Para qué países se diseñó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte?
- 1-5. ¿Cuál es la diferencia entre una estrategia de marketing multinacional y una global?

ANÁLISIS AMBIENTAL GLOBAL

OA3

Las empresas globales realizan análisis ambientales continuos de los cinco grupos de factores ambientales (fuerzas sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y regulatorias). Esta sección se concentra en los tres tipos de variables ambientales incontrolables (culturales, económicas y político-regulatorias) que afectan las prácticas de marketing global en formas bastante diferentes a las de los mercados locales.

Diversidad cultural

Los mercadólogos deben ser sensibles a las bases culturales de las diferentes sociedades si están por iniciar y consumir relaciones benéficas mutuas de intercambio con consumidores globales. En este proceso, un paso necesario es el **análisis transcultural**, que implica el estudio de semejanzas y diferencias entre consumidores en dos o más naciones o sociedades.¹³ Un análisis

transcultural completo implica comprender y apreciar los valores, las costumbres, los símbolos y el idioma de otras sociedades.

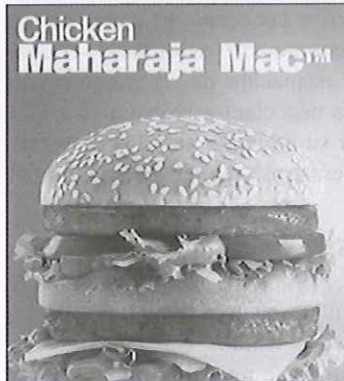
Valores Los valores de una sociedad representan modos preferibles de conducta o condiciones de existencia desde el punto de vista personal o social que perduran. La comprensión de estos aspectos de la sociedad y el trabajo con ellos constituyen factores importantes en el marketing global. Por ejemplo,

- McDonald's no vende hamburguesas de carne de res en sus restaurantes de India porque casi 85% de la población considera que la vaca es sagrada. En cambio, ofrece el Maharaja Mac: dos empanadas rellenas de pollo, con salsa especial, lechuga, queso, pepinillos y cebollas en un bollo de ajonjolí. Para 40% de los consumidores indios que no consumen ningún tipo de carne, McDonald's ofrece la hamburguesa McAloo Tikki, que incluye un puré de papa empanizado con especias, y el McPuff, un hojaldre de verduras y queso.
- Los alemanes no fueron muy receptivos al uso de tarjetas de crédito, como Visa y MasterCard, y de créditos a plazos para comprar bienes y servicios. En efecto, la palabra en alemán para deuda, *schuld*, es la misma que para culpa.

Los valores culturales son evidentes en los valores de los individuos que afectan sus actitudes y creencias, y en la importancia asignada a conductas y atributos específicos de bienes y servicios. Estos valores personales afectan los valores específicos de consumo, como el uso de créditos a plazos por parte de los alemanes y los valores específicos de producto, como la importancia dada a las tasas de interés de las tarjetas de crédito.

Costumbres Las costumbres se consideran acciones normales y esperadas de las personas en un país específico. Sin duda, las costumbres varían en gran medida de una nación a otra. Por ejemplo, en Francia, los hombres utilizan el doble de cosméticos que las mujeres, y en Japón, las mujeres dan chocolates a los hombres en el día de San Valentín.

La costumbre de regalar objetos empresariales como muestra de buena voluntad es popular en muchos países donde son esperados y aceptados. Sin embargo, a los sobornos, comisiones y



Tendría que visitar India para probar la McDonald's Maharaja Mac o la hamburguesa McAloo Tikki descrita en el texto.
Fuente: McDonald's.

Los símbolos culturales evocan sentimientos intensos. ¿Qué lección cultural aprendieron los ejecutivos de Coca-Cola cuando utilizaron la Torre Eiffel y el Partenón en una reciente campaña publicitaria global? Descubra la respuesta en el texto.

Izquierda: © Sylvain Sonnet/Getty Images; Derecha: © PavleMarjanovic/Shutterstock



pagos que se ofrecen para incitar a alguien a cometer un acto ilegal o impropio, en nombre del donador para obtener una ganancia económica, se le considera corrupción en cualquier cultura.

El predominio de esta práctica en el mercado global condujo a un acuerdo entre las principales naciones exportadoras del mundo, para establecer que el soborno a funcionarios gubernamentales extranjeros constituyera un delito. Este acuerdo proviene de la **Ley de prácticas corruptas en el extranjero (1977)**, enmendado por la **Ley antidumping y de competencia justa (1998)**, los cuales establecen que las corporaciones estadounidenses cometen un delito al sobornar a un funcionario de un gobierno o partido político extranjero para obtener o conservar negocios en otro país. Por ejemplo, la empresa de ingeniería alemana Siemens AG pagó una multa de 800 millones de dólares por haber usado mil millones de dólares en presuntos sobornos a funcionarios gubernamentales de todo el mundo.¹⁴

Símbolos culturales Los símbolos culturales son elementos que representan ideas y conceptos. Los símbolos o simbolismos tienen un papel importante en el análisis transcultural porque las diferentes culturas atribuyen distintos significados a las cosas. El papel de los símbolos es tan importante que surgió un campo de estudio denominado “semiótica”, el cual examina la correspondencia entre símbolos y su función en la asignación de significado para las personas. Al utilizar con destreza los símbolos culturales, los negociantes globales vinculan símbolos positivos con sus productos y servicios para aumentar su atractivo ante los consumidores. No obstante, el uso inapropiado de símbolos tal vez sea desastroso. Un negociante global con sensibilidad cultural sabrá lo siguiente:

- Los estadounidenses son supersticiosos respecto al número 13 y los japoneses piensan lo mismo del 4. *Shi*, en japonés *cuatro*, también significa *muerte*. Al saberlo, Tiffany & Company comenzó a vender en Japón su cristalería y porcelana finas en juegos de cinco, no de cuatro.
- Los “pulgares hacia arriba” son un signo positivo en Estados Unidos. Sin embargo, en Rusia y Polonia, este gesto tiene un significado ofensivo cuando se muestra la palma de la mano, como lo descubrió AT&T. Esta empresa tuvo que invertir el gesto representado en anuncios y mostrar el dorso de la mano, no la palma.

Los símbolos culturales evocan sentimientos profundos. Los ejecutivos de las oficinas italianas de Coca-Cola aprendieron esta lección. En una serie de anuncios dirigidos a turistas italianos, convirtieron la Torre Eiffel, el Empire State y la torre de Pisa en la familiar botella de Coca-Cola. No obstante, cuando las columnas de mármol del Partenón, que corona la Acrópolis de Atenas, se volvieron botellas de Coca-Cola, los griegos se sintieron ofendidos. Ellos se refieren a la Acrópolis como la “piedra sagrada” y un funcionario dijo que el Partenón es un “símbolo internacional de excelencia” y que “cualquiera que insulte el Partenón insulta la cultura internacional”. Coca-Cola ofreció disculpas por el anuncio.¹⁵

Idioma Es necesario que los mercadólogos globales no sólo conozcan las lenguas propias de los países donde comercializan sus productos y servicios, sino también las sutilezas y modismos del idioma. Aunque existen alrededor de 100 idiomas oficiales en el mundo, los antropólogos calculan que se hablan cuando menos tres mil lenguas. En la UE se hablan 24 idiomas oficiales; en Canadá, dos (inglés y francés). Tan solo en India existen 20 lenguas principales.

En la diplomacia y el comercio mundiales, los principales idiomas son el inglés, el francés y el español. No obstante, el mejor lenguaje para comunicarse con los consumidores es el propio, como lo puede comprobar cualquier comerciante global actualizado. Los significados imprevistos de los nombres y mensajes de marca van de lo absurdo a lo obsceno:

- Cuando la agencia de publicidad encargada de lanzar el champú Pert en Canadá, se dio cuenta de que, en francés, el nombre de la marca significa “perdido”; pronto lo sustituyó por Pret, que significa “listo”.
- El nombre de marca Vicks, común en Estados Unidos, en la jerga alemana se refiere a la intimidad sexual; por lo tanto, en Alemania Vicks se llama Wicks.

Los mercadólogos globales experimentados utilizan la **traducción inversa**, en la cual un intérprete diferente devuelve a su idioma original una palabra o frase traducida para captar los errores. Por ejemplo, la primera traducción al japonés que hizo IBM de su mensaje publicitario “solución para un planeta pequeño” se interpretó como “respuestas que hacen que la gente sea más pequeña”. Se detectó la pifia y se corrigió. No obstante, los significados imprevistos pueden arrojar resultados favorables. Las barras de chocolate Kit Kat de Nestlé se venden en todo el mundo. En japonés, Kit Kat se pronuncia *kito katsu*, que a grandes rasgos se traduce como “espero que ganes”. Los adolescentes japoneses consumen barras de Kit Kat para tener buena suerte, sobre todo cuando presentan exámenes importantes.¹⁶



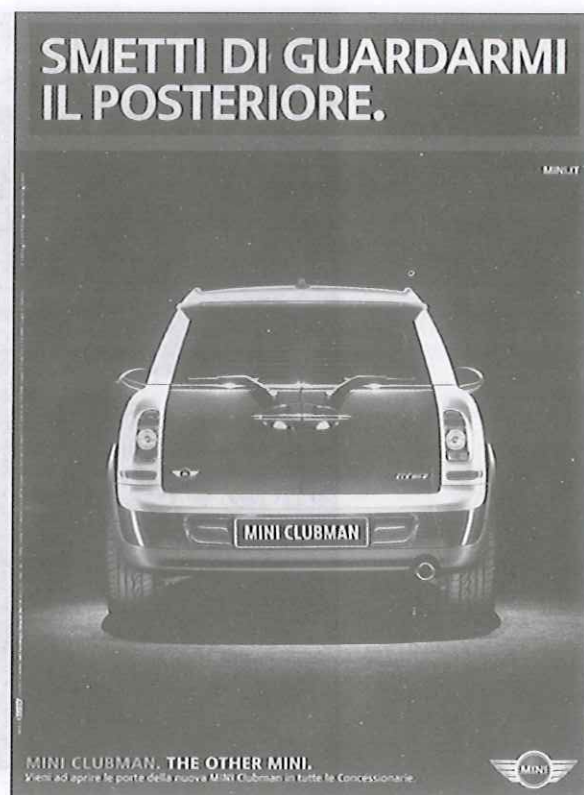
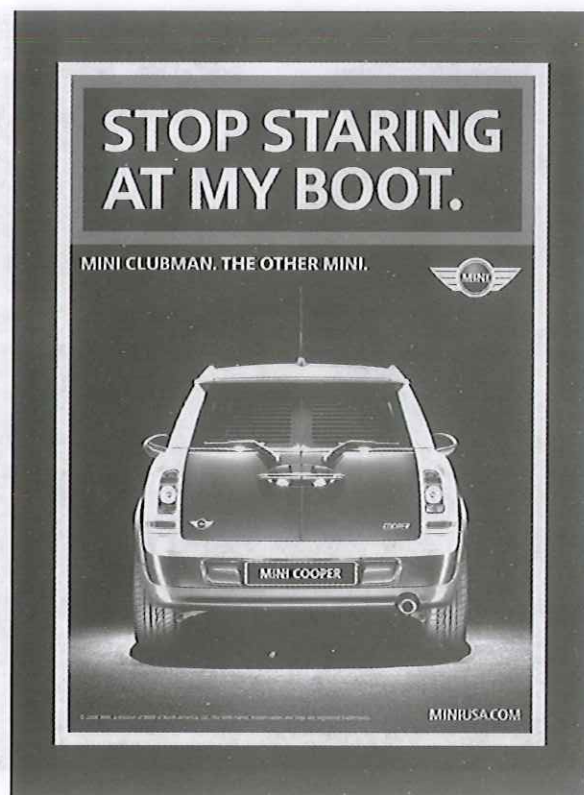
¿Qué tiene que ver la barra de chocolate Kit Kat de Nestlé con el logro académico en Japón? Entérese en el texto.

© CB2/ZOB/WENIN/Newscom

Nestlé Company
www.nestle.com

Video 1-2

**Anuncio Nestlé
Japón**
kerin.tv/13e/v7-2



El Mini se comercializa en muchos países usando varios idiomas, como inglés e italiano. La traducción italiana es "Deja de mirar mi trasero".

Fuente: MINI USA

Etnocentricidad cultural Es muy conocida la tendencia de la gente a percibir de manera favorable sus valores, costumbres, símbolos e idioma propios. Sin embargo, a la creencia de que los aspectos de una cultura son superiores a los de otra se le denomina *etnocentricidad cultural* y constituye un obstáculo seguro para lograr un marketing global exitoso.

Una de las consecuencias de la etnocentricidad cultural se refleja en la compra y uso de bienes y servicios producidos fuera de un país. Los mercadólogos globales están muy conscientes de que a ciertos grupos dentro de los países les desagradan los productos importados, no por el precio, las características o el desempeño, sino tan solo por su origen exterior.

El **etnocentrismo del consumidor** es la tendencia a creer que es inapropiado, y hasta inmoral, comprar productos hechos en el extranjero.¹⁷ Los consumidores etnocéntricos creen que la compra de productos importados es mala por ser antipatriótica, que daña las industrias nacionales y que produce desempleo en su país. El etnocentrismo del consumidor se observa entre un segmento de la población de Estados Unidos, Francia, Japón, Corea y Alemania, además de otras partes de Europa y Asia. El predominio del etnocentrismo del consumidor dificulta la tarea de los mercadólogos globales.

Consideraciones económicas

El marketing global también se ve afectado por consideraciones económicas. En consecuencia, un examen del mercado global habrá de incluir: 1) una valoración de la infraestructura económica en esas naciones, 2) una medición de los ingresos del consumidor en diferentes países y 3) el reconocimiento de las tasas de cambio de la moneda de un país.

El etnocentrismo del consumidor es común en muchos países. Esta calcomanía para los autos ejemplifica la forma en que los consumidores etnocéntricos se expresan en Estados Unidos.

© R. Kerin



PepsiCo ha hecho una enorme inversión financiera en sus plantas de embotellado y distribución en China.

© ChinaFotoPress/ZUMA Press/Newscom

PepsiCo

pepsico.com



Infraestructura económica La *infraestructura económica* —los sistemas de comunicaciones, transporte, financiero y de distribución de un país— es una consideración crucial al decidir si se intenta venderles a los consumidores y a las organizaciones de un país. Es posible que surjan problemas importantes en cualquier momento en partes de la infraestructura que los estadounidenses o europeos occidentales dan por un hecho. Esto no es exclusivo de las naciones en vías de desarrollo, sino que sucede incluso en países de Europa del este, India y China, donde se supone que existe una infraestructura. Por ejemplo, PepsiCo ha invertido 1.5 mil millones de dólares en transporte y sistemas de manufactura en China e India desde 2010.

En estas naciones, la infraestructura de comunicación también es diferente e incluye sistemas y redes de comunicación en funcionamiento, como teléfonos, televisión por cable, transmisión de radio y televisión, computadoras, satélites y telefonía inalámbrica. En términos generales, la infraestructura de comunicación de muchos países en desarrollo es limitada o anticuada en comparación con la de los países desarrollados.

Incluso el sistema financiero y legal suscita problemas. Todavía son limitados los procedimientos de operación formales en las instituciones financieras y la noción de la propiedad privada. Como resultado, se calcula que dos terceras partes de las transacciones comerciales de Rusia implican formas no monetarias de pago. Los trámites legales requeridos para obtener títulos de propiedad de construcciones y tierras para operaciones de manufactura y ventas al mayoreo y al menudeo también representan un enorme problema. No obstante, la empresa Coca-Cola planifica invertir mil millones de dólares, con el fin de construir instalaciones de embotellado y distribución en Rusia, y Frito-Lay gastó 60 millones de dólares para edificar una planta fuera de Moscú para las papas fritas Lay.

Ingresos y poder de compra del consumidor Un mercadólogo global que vende bienes de consumo tomará en cuenta el ingreso promedio per cápita o familiar que existe entre los consumidores de un país y la manera en la que se distribuye dicho ingreso para determinar el poder de compra nacional. El ingreso per cápita varía mucho de un país a otro. En los países de la UE es de casi 35 500 dólares y en algunos países en vías de desarrollo, como Liberia, es inferior a 700. La distribución del ingreso de un país es importante porque proporciona una imagen más confiable de su poder de compra.

Los mercadólogos globales a menudo observan que en los países en vías de desarrollo, con frecuencia la gente recibe subsidios gubernamentales para comida, vivienda y atención de la salud. Esto complementa sus ingresos. Así, las personas que al parecer tienen ingresos bajos en realidad son clientes prometedores de varios productos. Por ejemplo, un consumidor del

Levi Strauss & Co. lanzó sus pantalones de marca Denizen en China. Se crearon para adolescentes y adultos jóvenes en mercados emergentes que no pueden costearse pantalones de la marca Levi. Denizen se vende ahora en Norteamérica.

© Eugene Hoshiko/AP Images

Levi Strauss & Co.
www.levistrauss.com

Video 1-3

Denizen
kerin.tv/13e/v7-3



sur de Asia percibe el equivalente a 250 dólares al año y se da el lujo de comprar hojas de afeitar Gillette. Cuando los ingresos de ese consumidor se elevan a mil dólares, puede adquirir un televisor Sony; con ingresos anuales de 10 mil dólares, puede adquirir un automóvil nuevo de Volkswagen o Nissan. En países en vías de desarrollo de Europa oriental, un ingreso anual de mil dólares permite la compra de un refrigerador; con dos mil dólares, de una lavadora automática, y esto es buena noticia para Whirlpool, principal fabricante y distribuidora de aparatos para el hogar en el mundo.

El aumento del ingreso en los países en desarrollo de Asia, América Latina y Europa Oriental estimula el comercio mundial. Se piensa que para 2015 el número de consumidores de esos países con percepciones anuales de 10 mil dólares superará al combinado de consumidores en Estados Unidos, Japón y Europa occidental. Se estima que la mitad de la población mundial ha alcanzado el estatus de "clase media".¹⁸ Por esta razón, los países en desarrollo representan una clara oportunidad de mercado para las empresas globales.

Tasas de cambio monetario Las fluctuaciones en las tasas de cambio entre las monedas del mundo son de una gran importancia en el mercado global. Dichas fluctuaciones afectan a todos, desde los turistas internacionales hasta las empresas globales.

El tipo de cambio monetario es el precio de la moneda de un país expresado en términos de la moneda de otro, como el dólar estadounidense en yenes japoneses, euros o francos suizos. Cuando los mercadólogos globales ignoran las tasas de cambio para asignar precios a los productos, se producen consecuencias lamentables. Mattel aprendió de difícil manera esta lección. En fecha reciente, la empresa no logró vender su popular muñeca Barbie Fiesta y sus accesorios en muchos mercados internacionales debido a que era muy costosa. ¿Por qué? Porque se establecieron los precios de la muñeca en dólares estadounidenses, sin tomar en cuenta el tipo de cambio en moneda extranjera y resultó demasiado elevado para muchos compradores.¹⁹

Las fluctuaciones del tipo de cambio tienen un efecto directo sobre las ventas y ganancias de las empresas globales. Por ejemplo, cuando las monedas extranjeras compran más dólares estadounidenses, los productos de este país son más económicos para el cliente extranjero. Sin embargo, las fluctuaciones de corto plazo afectan de manera importante las ganancias de las empresas globales.²⁰ Hace poco, Hewlett-Packard obtuvo casi medio millón de dólares en ganancias adicionales por las fluctuaciones de la tasa de cambio durante un año. Por otro lado, Procter & Gamble perdió 550 millones de dólares en sus operaciones en Rusia debido a la devaluación del rublo en 2015.

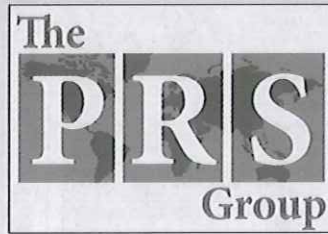
Clima político-regulatorio

El clima político y regulatorio para el marketing en un país o región del mundo radica no solo en identificar el momento actual, sino en determinar cuánto durará un clima favorable o adverso. La valoración de este clima incluye el análisis de su estabilidad política y sus reglamentos comerciales.

Actividades en línea

¿Le sorprende?

El clima político de cualquier país cambia con regularidad. Los gobiernos crean nuevas leyes o hacen cumplir las existentes de diferente manera. Varias empresas de consultoría preparan análisis de riesgo político en los que incorporan distintas variables, como la posibilidad de revuelta interna, conflicto externo, restricciones gubernamentales sobre las operaciones de las empresas y barreras comerciales de aranceles.



Cortesía de The PRS Group

PRS Group mantiene varias bases de datos con información y proyecciones sobre países específicos, que incluyen tasas de riesgo político. Estas estimaciones se consultan en www.prsgroup.com. Haga clic en "Risk Index". ¿Cuáles son los tres países que tienen la calificación más alta (el riesgo más bajo) y cuáles son los tres que tienen la calificación más baja (el riesgo más alto)? ¿Qué países tienen las calificaciones de riesgo más parecidas a Estados Unidos?

Estabilidad política El comercio entre naciones o regiones depende de la estabilidad política. Se han perdido miles de millones de dólares en Medio Oriente y África como resultado de las disputas políticas, el terrorismo y la guerra. Pérdidas como estas fomentan la selección cuidadosa de los países y las regiones con estabilidad política para el comercio.

Varios factores intervienen en la estabilidad política de un país. Entre ellos se encuentra la orientación del gobierno hacia las empresas extranjeras y el comercio con otros países. Estos factores se combinan para crear un clima político favorable o desfavorable para el marketing y la inversión financiera en un país o región del mundo. Los gerentes de marketing evalúan la estabilidad política mediante varias mediciones y, con frecuencia, rastrean las tasas de riesgo de un país que proporcionan agencias como PRS Group. Visite el sitio web de esta empresa, que se presenta en la sección "Actividades en línea", para conocer las tasas de riesgo político de 100 países, incluyendo el suyo. Le sorprenderá conocer las calificaciones de varias naciones.

Reglamentos comerciales Los países cuentan con varias reglas que rigen las prácticas de negocios dentro de sus fronteras. Estas suelen servir como barreras comerciales. Por ejemplo, Japón tiene cerca de 11 mil reglamentos comerciales. Las reglas de seguridad de los automóviles de ese país exigen que todas las refacciones sean japonesas, no estadounidenses ni europeas; sus normas de salud pública hacen que sea ilegal vender sin receta aspirina o medicamentos para un resfriado. El gobierno de Malasia tiene reglamentos de publicidad que establecen que los "anuncios no deben proyectar o promover un estilo de vida demasiado ambicioso". En Suecia son ilegales todos los anuncios para niños, Iran excluye las muñecas Barbie de Mattel porque son consideradas un símbolo de la decadencia occidental.

repaso de conceptos

- 1-6. El análisis transcultural implica el estudio de _____.
- 1-7. Cuando una moneda extranjera vale más que el dólar estadounidense, ¿los productos de ese país son más costosos o económicos para un consumidor extranjero?

COMPARACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN EL MERCADO GLOBAL

OA4

Una vez que una empresa decide ingresar en el mercado global, es necesario que seleccione un medio de entrada. Hay cuatro opciones: 1) la exportación, 2) la licencia, 3) la empresa conjunta y 4) la inversión directa.²¹ Como se muestra en la figura 1-4, el compromiso financiero, riesgo, control de marketing y potencial de ganancias aumentan a medida que la empresa pasa de la exportación a la inversión directa.

Exportación

Esta es la actividad que se define como la producción de bienes en un país y su venta en otro. Esta opción de entrada permite que una empresa realice la menor cantidad de cambios en términos de

FIGURA 1-4

El potencial de ganancias y el control sobre las actividades de marketing de una empresa aumentan conforme se desplaza de la exportación a la inversión directa como una estrategia de entrada al mercado global. Pero ocurre lo mismo con el compromiso financiero y el riesgo de la empresa. Las empresas suelen exportar, ofrecer licencias y participar en negocios conjuntos (*joint ventures*) antes de aplicar una estrategia de inversión directa.



McDonald's emplea franquicias como estrategia de entrada a un mercado, y alrededor de dos terceras partes de las ventas de las empresas provienen de operaciones fuera de Estados Unidos. Observe que los arcos dorados están en un lugar destacado, un aspecto de su promesa de marca global.

© China/Alamy

McDonald's
www.mcdonalds.com



su producto, organización y hasta metas corporativas. Por lo general, los países que reciben los productos no gustan de esta práctica porque origina menos empleo local que otros medios de entrada.

La *exportación indirecta* ocurre cuando una empresa vende en otro país los bienes producidos en su país de origen mediante un intermediario. Implica la menor cantidad de compromiso y riesgo, pero es probable que produzca ganancias menores. Este tipo de exportación es ideal para la empresa que no tiene contactos en el exterior, pero que desea comercializar más allá de sus fronteras. El intermediario suele ser un distribuidor que cuenta con el conocimiento y los recursos de marketing necesarios para que el esfuerzo rinda frutos. Fran Wilson Creative Cosmetics, de Nueva York, utiliza un método de exportación indirecta para vender sus productos en Japón. Lea en la sección "Temas de marketing" el modo en el que esta innovadora empresa y sus distribuidoras japonesas venden 20% del total de los lápices labiales exportados a Japón por empresas estadounidenses.²²

La *exportación directa* se realiza cuando una empresa vende en un país extranjero los bienes producidos en su país de origen sin intermediarios. La mayor parte de las empresas utilizan la exportación directa cuando creen que su volumen de ventas será lo bastante grande y fácil de obtener para no requerir intermediarios. Por ejemplo, quizá los compradores extranjeros tengan el deseo de comprar al exportador un gran volumen de productos. La exportación directa comprende mayor riesgo para la empresa que la modalidad indirecta, pero abre la puerta a mayores ganancias. Boeing aplica un método de exportación directa. No solo es la compañía de aviación más grande del mundo, sino que también es la principal exportadora de Estados Unidos.

Aunque las grandes empresas suelen emplear la exportación, esta es la estrategia de entrada al mercado global predominante entre las pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo, 97% de las empresas estadounidenses de exportación tiene menos de 500 empleados. Asimismo, realizan alrededor de 33% de las exportaciones totales de mercancías de Estados Unidos.²³

Licencias

Por medio de licencias, una empresa ofrece los derechos de la marca registrada, la patente, el secreto comercial u otros elementos valiosos de propiedad intelectual a cambio de regalías o cuotas. Las ventajas para la empresa que otorga la licencia son el menor riesgo y una entrada libre de capital en un país extranjero. El licenciataria obtiene información que le permite comenzar con una ventaja competitiva y el país extranjero obtiene empleos al producir el producto en el medio local. El yogur Yoplait es una concesión de Sodima, cooperativa francesa, a General Mills para venderlo en Estados Unidos.

Temas de marketing >>> habilidad empresarial

Cosméticos creativos y marketing de exportación creativo en Japón

¿Cómo consigue vender 1.5 millones de lápices labiales cada año en Japón una empresa estadounidense de cosméticos de tamaño mediano? Fran Wilson Creative Cosmetics atribuye su éxito a sus productos de alta calidad, publicidad eficaz y un novedoso programa de marketing de exportación. El colorante para labios Moodmatcher de la empresa se ofrece en verde, anaranjado, plateado, negro y otros seis colores que cambian a un tono rosa, coral o rojo, dependiendo de la química de la mujer cuando se lo aplica.

La empresa no vende a tiendas departamentales. Según un portavoz de la empresa, "Shiseido y Kanebo (dos empresas japonesas de cosméticos grandes) mantienen fuera de las principales tiendas departamentales las otras empresas japonesas o marcas importadas". Más bien, la empresa vende su lápiz labial Moodmatcher por medio de distribuidoras japonesas que llegan a 40 mil salones de belleza de Japón.

¿Y cuál es el resultado? La empresa, con sus astutas distribuidoras japonesas, representa 20% de las exportaciones anuales de empresas de cosméticos estadounidenses de lápices labiales a Japón.



© Lisette Le Bon/Purestock/SuperStock

Sin embargo, hay algunas desventajas importantes en este modo de entrada. El otorgador de la licencia (licenciador) renuncia al control de su producto y reduce las ganancias potenciales que obtendrá de él. Además, mientras dure la relación, tal vez la empresa creará su propia competencia. Algunos licenciarios modifican un poco el producto y entran en el mercado con el conocimiento del producto y de marketing obtenido a expensas de la empresa que los inició. Para compensar esta desventaja, muchas empresas tratan de seguir siendo innovadoras, de modo que el licenciario dependa de ellas para lograr mejoras y un funcionamiento exitoso. Por último, si no se elige de manera adecuada el licenciario, se dañará el nombre y el prestigio de la empresa.

Una variación de la licencia es la *franquicia*. Es una de las estrategias de entrada en el mercado de más rápido crecimiento. En todo el mundo existen más de 75 mil franquicias de empresas estadounidenses. Entre ellas, las de bebidas gaseosas, hoteles, ventas al menudeo, comida rápida y renta de automóviles, además de diversos servicios comerciales. McDonald's es una franquicia global destacada. Con alrededor de 14 000 unidades fuera de Estados Unidos.

Empresas conjuntas

Cuando una empresa extranjera y una local se unen para crear un negocio local, se forma una **empresa conjunta**. Estas dos empresas comparten propiedad, control y ganancias de la nueva compañía. Por ejemplo, el Strauss Group es una empresa conjunta entre PepsiCo y Fritos-Lay para vender Cheetos, Doritos y otras frituras en Israel.²⁴

Las ventajas de esta opción son dobles. Primero, tal vez una empresa no cuente con los recursos financieros, físicos o administrativos para ingresar por sí misma a un mercado externo. La empresa conjunta entre Ericsson, firma sueca de telecomunicaciones, y CGCT, fabricante francés de interruptores, les permitió ganarle a AT&T un contrato por 100 millones de dólares en Francia. La tecnología y el dinero de Ericsson, combinados con el conocimiento del mercado francés de CGCT, les ayudó a conseguir el contrato. Segundo, es posible que un gobierno solicite o fomenta con firmeza una empresa conjunta antes de permitir que una compañía extranjera ingrese a su mercado. Por ejemplo, en China, gigantes internacionales como Procter & Gamble, Starbucks y General Motors operan por completo o en parte a través de empresas conjuntas.

Las desventajas surgen cuando las dos empresas difieren sobre las políticas o cursos de acción de su empresa conjunta o cuando los obstáculos de la burocracia gubernamental echan por tierra el esfuerzo. Por ejemplo, las empresas estadounidenses a menudo prefieren reinvertir las ganancias obtenidas, en tanto algunas empresas extranjeras tal vez deseen gastarlas. O una firma estadounidense desea regresar sus ganancias a Estados Unidos, mientras que la empresa local o su gobierno pueden oponerse a esto, un problema que enfrentan muchas empresas conjuntas potenciales. El colapso de la alianza entre el grupo francés Dannon y una compañía local en China ejemplifica esto. Los socios en una empresa conjunta pueden no estar de acuerdo con la distribución de las ganancias.²⁵

Inversión directa

El mayor compromiso que una empresa establece cuando ingresa en el mercado global es la *inversión directa*, lo cual implica que una firma nacional realiza inversión real y posee una subsidiaria o división extranjera. Entre los ejemplos de inversión directa están la planta de Nissan, situada en Smyrna, Tennessee, que produce camiones de carga, y la fábrica de Mercedes-Benz, establecida en Vance, Alabama, que produce el vehículo de uso general mediano. Asimismo, muchas empresas globales de Estados Unidos utilizan este modo de entrada. Reebok ingresó en Rusia al crear una subsidiaria conocida como Reebok Russia.

Para muchas empresas, la inversión directa suele venir después de una de las otras tres estrategias de entrada en el mercado.²⁶ Por ejemplo, FedEx y UPS entraron en China mediante empresas conjuntas con compañías locales. Más adelante, cada una adquirió a su socia y convirtió sus operaciones chinas en una división.

Entre las ventajas de la inversión directa se incluyen ahorros de costos, mejor comprensión de las condiciones del mercado local y menores restricciones locales. Las empresas que ingresan en mercados extranjeros por la inversión directa consideran que esas ventajas compensan los compromisos financieros y los riesgos implícitos.

Esto a veces no es así. Target Stores, con sede en Estados Unidos, entró a Canadá en 2013 solo para retirarse en 2015 después de sufrir considerables pérdidas operativas y una inversión de 5.7 mil millones de dólares.²⁷

repaso de conceptos

- 1-8. ¿Qué modo de entrada aplicaría una empresa si no tiene experiencia previa en el mercado global?
- 1-9. ¿Qué diferencia hay entre la licencia y una empresa conjunta?

PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE MARKETING MUNDIAL

OA5

La elección de una estrategia de entrada en el mercado constituye un primer paso necesario para una empresa en el momento de unirse a la comunidad de empresas globales. El siguiente paso comprende la desafiante tarea de diseñar, ejecutar y controlar los programas de marketing en todo el mundo.

Los mercadólogos globales exitosos estandarizan sus programas de marketing cuando es posible y los personalizan en caso necesario. El grado de estandarización y personalización suele basarse en un cuidadoso análisis del ambiente global, complementado con juicios basados en la experiencia y la investigación de mercado.

Estrategias de producto y promoción

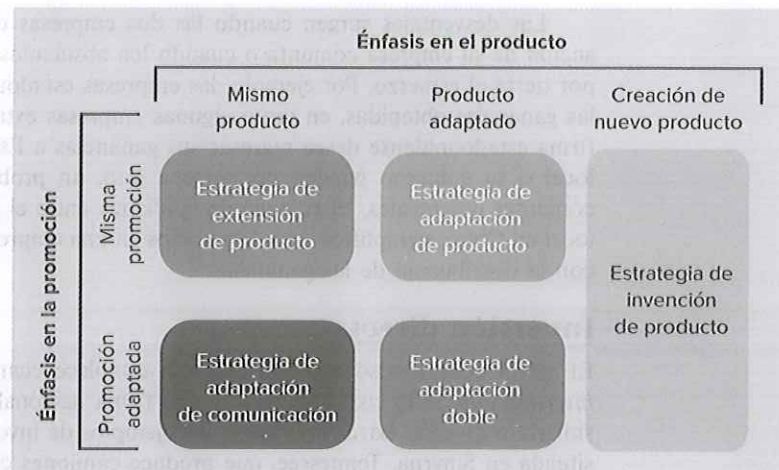
Las empresas globales poseen cinco estrategias para vincular los productos con sus esfuerzos de promoción para los mercados globales. Como se muestra en la figura 1.5, las estrategias se centran en si la empresa extiende o adapta su mensaje de producto y promoción a los consumidores de diferentes países y culturas.

Existen tres maneras de vender un producto en el ámbito global: 1) de la misma forma que en su mercado nacional, 2) con algunas adaptaciones o 3) como un producto totalmente nuevo.²⁸

FIGURA 1-5

Cinco estrategias del producto y su promoción para el marketing global se basan en la extensión o adaptación de los mensajes de producto y promoción de una empresa a los consumidores en las diversas naciones y culturas.

Lea el texto para aprender cómo diversas compañías emplean estas estrategias.



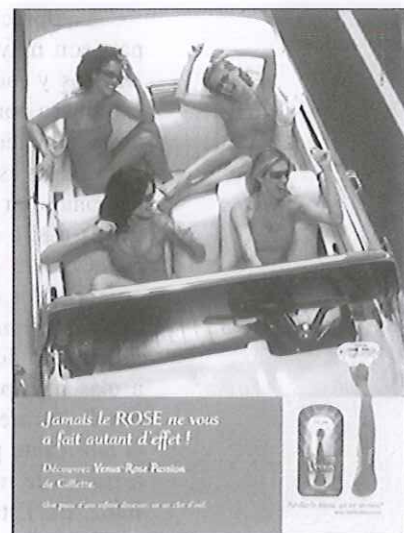
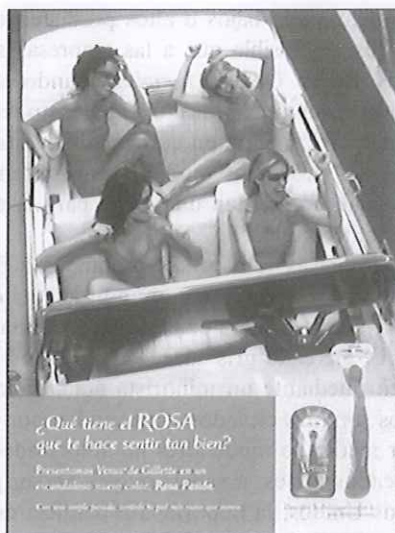
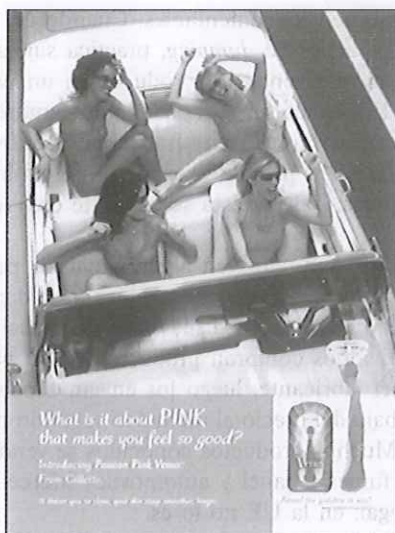
1. **Extensión del producto.** La venta del mismo producto en otros países constituye una estrategia de extensión del producto. Es adecuada en artículos como Coca-Cola, hojas de afeitar Gillette, electrónicos Sony, motocicletas Harley-Davidson, ropa y calzado Nike, y teléfonos celulares Apple. Como regla general, una extensión del producto parece funcionar mejor cuando el mercado meta de consumidores para el producto es similar entre países y culturas, es decir, cuando los consumidores tienen los mismos deseos, necesidades y usos para el producto.
2. **Adaptación del producto.** El hecho de cambiar de alguna manera el producto para hacerlo más apropiado para el clima, o las preferencias, del consumidor de un país representa una estrategia de adaptación del producto. Wrigley's ofrece goma de mascar de sabor uva, pepino y té en China. Frito-Lay produce y vende sus papas fritas en Rusia, pero nadie espera que sepan igual que las de Estados Unidos. Los rusos prefieren papas fritas con sabor a lácteos, carne y mariscos. El alimento para bebé de Gerber existe en diferentes modalidades en varios países. La carne con verduras y conejo es uno de los alimentos favoritos en Polonia. Las sardinas con arroz son populares en Japón. La fórmula del maquillaje de Maybelline se adapta, en los laboratorios, a los tipos de piel y al clima locales en todo el mundo, como el rimel específico de Asia que no se escurre durante la temporada de lluvias.
3. **Invención de producto.** En forma alterna, las empresas inventan productos del todo nuevos que se diseñan para satisfacer necesidades comunes en diferentes países. Esto fue lo que hizo Black & Decker con su linterna eléctrica flexible Snake Light. Este producto se creó para solucionar una necesidad global de iluminación portátil. Pronto se volvió uno de los más vendidos en América del Norte, Europa, Latinoamérica y Australia; además, es el producto nuevo más exitoso, desarrollado por Black & Decker. Asimismo, Whirlpool desarrolló una lavadora de ropa, automática y compacta, especial para familias de países en desarrollo con ingresos familiares de dos mil dólares al año. La lavadora Ideale es de colores brillantes porque suele colocarse en la sala de los hogares, no dentro de un cuarto de lavado (que no existe en las casas en muchos países en desarrollo).

En todo el mundo se utiliza un mensaje promocional idéntico para las estrategias de extensión y adaptación del producto. Gillette emplea el mismo mensaje global para sus artículos de tocador: "Gillette: lo mejor que un hombre puede tener". Por otro lado, aunque Exxon adapta su gasolina a los diferentes países, el mensaje de promoción se mantiene intacto: "Ponga un tigre en su tanque".

Las empresas globales también adaptan su mensaje promocional. Por ejemplo, se vende el mismo producto en muchos países, aunque la publicidad es distinta. Así, L'Oreal, una vendedora francesa de productos de salud y belleza, introdujo su marca Golden Beauty de artículos protectores de los rayos solares mediante su subsidiaria Helena Rubenstein en Europa occidental con una *estrategia de adaptación de comunicación*. Luego de reconocer que existen diferencias culturales y de motivos de compra relacionadas con el bronceado y cuidado de la piel, la publicidad de Golden Beauty ofrece el bronceado oscuro para los europeos del norte, la protección de la piel para evitar arrugas entre los europeos latinos y la piel sana para los europeos que viven junto al mar Mediterráneo, aunque los productos son iguales.

Video 1-4

Nescafé China
kerin.tv/13e/v7-4



Gillette presenta el mismo mensaje global donde es posible, como se aprecia en los anuncios de Gillette for Women Venus para Estados Unidos, México y Francia. Fuente: Procter & Gamble.

The Gillette Company
www.gillette.com

Otras empresas utilizan una *estrategia de adaptación doble* al modificar tanto los productos como los mensajes de promoción. Nestlé hace esto con su Nescafé. Este producto se comercializa con varias mezclas y campañas de promoción para satisfacer las preferencias del consumidor en diferentes países. Por ejemplo, Nescafé, la marca de café más extendida en el mundo, suele hacer hincapié en el gusto, el aroma y la calidez de los momentos compartidos en su publicidad mundial. Sin embargo, Nescafé en Tailandia se anuncia como un producto que ayuda a relajarse de las presiones de la vida cotidiana.

Estos ejemplos ilustran una regla simple aplicada en la actualidad por las empresas globales: la estandarización de las estrategias de producto y promoción siempre que sea posible y su adaptación cada vez que sea necesario. Este es el arte del marketing global.²⁹

Estrategia de distribución

La distribución es de vital importancia en el marketing global. La disponibilidad y calidad de los minoristas y mayoristas, además de la infraestructura de transporte, comunicación y almacenaje, suelen depender de la etapa de desarrollo económico de un país. En la figura 1-6, se esboza el proceso que sigue un producto fabricado en un país para llegar a su destino en otro. El primer paso implica al vendedor; sus oficinas centrales son el punto de inicio y tienen la responsabilidad de la distribución exitosa al consumidor final.

El siguiente paso es el canal entre dos países, es mover el producto de un país a otro. Entre los intermediarios que se encargan de esta responsabilidad se incluyen compradores en un país extranjero, mayoristas independientes que compran y venden el producto o agentes que unen a compradores y vendedores.

Una vez que el producto llega al país extranjero, entran en funcionamiento los canales de distribución de ese país. Estos canales son muy grandes o sorprendentemente cortos, lo cual depende de la línea de producto. En Japón, el pescado fresco pasa por tres intermediarios antes de llegar al establecimiento de ventas al menudeo. En cambio, los zapatos pasan por un solo intermediario. Recuerde que Dell tuvo que modificar su canal de marketing directo que en principio destacaba compras telefónicas y en línea en India, como se describe en el ejemplo al inicio del capítulo.

Estrategia del precio

Las empresas globales también encuentran retos al determinar una estrategia de precio como parte de su esfuerzo de marketing global. Algunos países, incluso los que participan en acuerdos de libre comercio, imponen importantes restricciones competitivas, políticas y legales a los precios de las empresas globales. Por ejemplo, las autoridades antimonopolios de Alemania prohibieron a Walmart vender algunos artículos a un precio menor de su costo para atraer a los compradores. Sin esta práctica, Walmart no pudo competir con las tiendas de descuento alemanas. Este y otros factores hicieron que Walmart abandonara Alemania en 2006, después de ocho años sin utilidades.³⁰

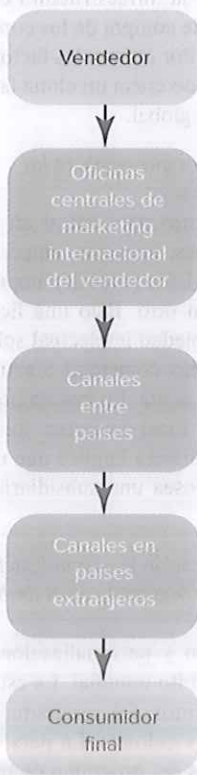


FIGURA 1-6

Los canales de distribución en el marketing global suelen ser extensos y complejos.

Los precios demasiado bajos o altos producen consecuencias lamentables. Cuando en un país son muy bajos, es posible que a las empresas se les acuse de *dumping*, práctica sujeta a castigos y multas graves. Ocurre *dumping* cuando la empresa vende un producto en un país extranjero por debajo del precio local o de su costo real. Esto suele suceder cuando una empresa desea obtener una participación en el mercado y establece sus precios en un nivel competitivo. Otra razón es que los productos vendidos son sobrantes o no es posible venderlos en el ámbito nacional, por lo cual representan una carga para la empresa. Tal vez esta se contente con venderlos casi a cualquier precio.

Cuando las empresas venden sus productos a precios muy altos en algunos países, pero competitivos en otros, se enfrentan con un problema de *mercado gris* (al que también se le denomina *importación paralela*). Este consiste en la venta de productos por canales de distribución no autorizados. El mercado gris sucede cuando los individuos compran productos en un país a más bajo precio mediante un minorista autorizado del fabricante, luego los envían a países donde los precios son más elevados y los venden por debajo del precio al menudeo sugerido por el fabricante por medio de vendedores no autorizados. Muchos productos conocidos se venden a través de mercados grises, a saber: relojes Seiko, perfumes Chanel y automóviles Mercedes Benz. En Estados Unidos, la importación paralela es legal; en la UE no lo es.

repaso de conceptos

1-10. Los productos se venden en el mercado global de tres maneras. ¿Cuáles son?

1-11. ¿Qué es el *dumping*?

REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA1 *Describe la naturaleza y el alcance del comercio mundial desde una perspectiva global y sus implicaciones para su país.*

Una perspectiva global del comercio mundial considera las exportaciones e importaciones como flujos económicos complementarios: las importaciones de un país afectan sus exportaciones y viceversa. Los flujos del comercio mundial que fluyen desde y hacia un país reflejan las interdependencias entre industrias, países y regiones.

OA2 *Identificar las principales tendencias que han influido en el comercio mundial y el marketing global.*

Cinco principales tendencias influyeron en el panorama del marketing mundial durante la década pasada. Primero, hubo una disminución gradual del proteccionismo económico en los países; esto llevó a una reducción en aranceles y cuotas. Segundo, se dio una creciente integración económica y un comercio libre entre las naciones, lo cual se reflejó en la creación de la UE y el TLCAN. Tercero, existe una competencia mundial entre empresas mundiales para clientes mundiales, lo que ocasiona que las empresas adopten estrategias de marketing mundial y promuevan marcas mundiales. Cuarto, surgió un espacio de mercado mundial interconectado que usa la tecnología de internet como herramienta para el intercambio de bienes, servicios e información a escala mundial.

Y por último, el espionaje económico ha aumentado entre países y compañías, porque el conocimiento técnico y los secretos comerciales separan a los líderes de la industria global de sus seguidores.

OA3 *Describe los factores ambientales que moldean los esfuerzos del marketing global.*

Tres factores ambientales básicos moldean los esfuerzos del marketing global. Primero, existen factores culturales, entre ellos va-

lores, costumbres, símbolos culturales e idioma. Los factores económicos también moldean los esfuerzos del marketing global.

Algunos son la etapa del desarrollo y la infraestructura económica de un país, los ingresos y el poder de compra de los consumidores, y las tasas de cambio monetarias. Por último, los factores político-regulatorios de una región del mundo crean un clima favorable o no para los esfuerzos del marketing global.

OA4 *Nombre y describa los enfoques alternos que emplean las empresas para entrar en los mercados globales.*

Las empresas tienen cuatro métodos alternos para entrar en los mercados globales. Estos son exportaciones, licencias, empresas conjuntas (*joint venture*) e inversión directa. La exportación implica producir bienes en un país y venderlos en otro. Bajo una licencia, una empresa ofrece el derecho de propiedad intelectual sobre una marca registrada como patente, secreto comercial o artículo de igual valor a cambio de regalías o una cuota. En una empresa conjunta, una empresa extranjera y una local invierten juntas para crear un negocio local. La inversión directa implica que una empresa local en realidad invierta en y posea una subsidiaria o división en el extranjero.

OA5 *Explique la diferencia entre estandarización y personalización cuando las empresas preparan programas de marketing en el ámbito mundial.*

Las empresas eligen entre estandarización y personalización al preparar programas de marketing en el ámbito mundial. La estandarización significa que todos los elementos del programa de marketing son iguales en todos los países y culturas. La personalización significa que uno o más elementos del programa de marketing se adaptan para cubrir las necesidades o preferencias de los consumidores en un país o cultura específicos. Los mercadólogos globales aplican una regla simple al preparar programas de marketing a escala mundial: en lo posible, estandarizan los programas de marketing y los personalizan cuando es necesario.

TÉRMINOS IMPORTANTES

análisis transcultural
aranceles
balanza comercial
competencia global
consumidores globales
costumbres
cuota
espionaje económico
empresa conjunta

estrategia de marketing global
estrategia de marketing
multinacional
etnocentrismo del consumidor
exportación
Ley de prácticas corruptas en el
extranjero (1977)
marca global

Organización Mundial de
Comercio
permuta
proteccionismo
símbolos culturales
tipo de cambio monetario
traducción inversa
valores

APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

- 1 ¿Qué significa esta frase?: “Las cuotas son un impuesto oculto sobre los consumidores, en tanto que los aranceles son uno muy obvio.”
- 2 ¿Cuán exitoso sería un comercial de televisión en Japón en el que se presentara a un esposo que sorprende a su mujer en su tocador en el día de San Valentín con una pequeña caja de chocolates con cuatro dulces? ¿Por qué?

- 3 Como principiante en marketing global, ¿cuál alternativa de estrategia de entrada en el mercado global elegiría? ¿Por qué? ¿Qué otras opciones posee para entrar en el mercado global?
- 4 Coca-Cola se vende en todo el mundo. En algunos países posee sus propias plantas de embotellado; en otros firmó contratos con concesionarios o estableció empresas conjuntas. Al seleccionar un concesionario, ¿cuáles factores habrá que considerar?

Creación de su plan de marketing

¿Su plan de marketing implica alcanzar a los clientes globales fuera de su país? Si la respuesta es no, siga leyendo y no incluya un elemento global en su plan.

Si responde de manera afirmativa, trate de identificar:

- 1 Qué funciones de su producto son en particular importantes para sus consumidores potenciales.

- 2 En qué países viven estos clientes potenciales.
- 3 Los problemas de marketing especiales relacionados con tratar de ponerse en contacto con ellos.

Contestar estas preguntas le ayudará a desarrollar con mayor detalle las estrategias de la mezcla de marketing que se describen en los capítulos siguientes.

Caso en video 1 Mary Kay, Inc.: Construcción de una marca en India

Video 1-5

Caso en video
de Mary Kay
kerin.tv/13e/v7-5

Sheryl Adkins-Green no podía pedir una misión mejor. Como nueva vicepresidenta de desarrollo de marca en Mary Kay, Inc., era responsable de desarrollar la cartera de productos en todo el mundo, lo que incluía iniciativas globales y productos formulados en específico

para los mercados globales. Estaba entusiasmada con su posición y observaba que: “Es una tremenda oportunidad para crecer. Aun en estos tiempos económicos, las mujeres siguen queriendo consentirse, y verse bien es sentirse bien”.

Prepararse para crecer en su nueva compañía y su nuevo puesto llenó hasta el tope su agenda a corto plazo. Le interesaban en especial los esfuerzos de la compañía para construir la marca Mary Kay en India.

La compañía es uno de los vendedores directos más grandes de productos para el cuidado de la piel y cosméticos en el mundo, con ventas anuales de más de 2.5 mil millones de dólares. Los productos de marca Mary Kay se venden en más de 35 mercados en cinco continentes. Sus cuatro mercados principales son Estados Unidos, China, Rusia y México. Su fuerza de venta independiente excede los dos millones de personas. Cerca de 65% de los representantes de ventas independientes de la empresa vive fuera de Estados Unidos.

Los principios fundadores de Mary Kay Ash eran simples, resistieron la prueba del tiempo y siguen siendo la principal filosofía de negocios de la firma. Ella adoptó la regla de oro: “Haz a los demás lo que quisieras que te hicieran a ti”, como su principio rector, que facilitaría determinar el mejor curso de acción en casi cualquier situación. También creía con firmeza que las prioridades de la vida deben ser mantenidas en el orden correcto, lo que para ella significaba “Dios primero, la familia en segundo y la carrera en tercero”. Su ética laboral, su enfoque de negocios y sus éxitos le han valido numerosos premios y reconocimientos, incluyendo sin limitar el *Horatio Alger American Citizen Award*, que la reconoce

LA MANERA DE MARY KAY

Mary Kay Ash fundó Mary Kay Cosmetics en 1963 con los ahorros de su vida de 5 000 dólares y el apoyo de su hijo de 20 años, Richard Rogers, quien actualmente es un ejecutivo en Mary Kay, Inc.

como “una de las 25 mujeres más influyentes en Estados Unidos” y la entrada al Salón de la Fama de Negocios Nacionales.

Mary Kay, Inc. se dedica al desarrollo, manufactura y empaque de productos para el cuidado de la piel, maquillaje, spa y corporales, y fragancias para hombres y mujeres. Ofrece productos anti-edad, de limpieza facial, humectantes, de cuidado de labios y ojos, de cuidado corporal y de protección solar. En total, la compañía produce más de 200 productos de primera clase en sus modernas plantas de manufactura en Dallas, Texas, y Hangzhou, China. El enfoque de la compañía en la venta directa emplea el “plan fiesta”, donde los representantes independientes de ventas organizan fiestas para demostrar o vender los productos a los consumidores.

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN LOS MERCADOS DE ASIA-PACÍFICO

Los mercados de Asia-Pacífico representan una gran oportunidad de crecimiento para Mary Kay, Inc. Para la empresa, estos mercados son Australia, China, Corea, Filipinas, Hong Kong, India, Malasia, Nueva Zelanda, Singapur y Taiwán.

China representa los mayores ingresos por ventas fuera de Estados Unidos, con cerca de 25% de las ventas globales anuales de Mary Kay, Inc. La compañía entró a China en 1995 y en la actualidad tiene cerca de 200 000 representantes independientes de ventas o “consultoras de belleza” en dicho país.

Parte del éxito de Mary Kay en China se atribuye al mensaje de la compañía del empoderamiento femenino y la feminidad, que ha tenido gran resonancia en China, un país donde las jóvenes tienen pocas oportunidades de comenzar sus propios negocios. Hablando de la filosofía corporativa de la compañía, KK Chua, presidente de la región Asia-Pacífico dijo: “El objetivo corporativo de Mary Kay no es solo crear un mercado vendiendo cosméticos y productos para el cuidado de la piel; se trata de enriquecer la vida de las mujeres al ayudarlas a alcanzar todo su potencial, encontrar su belleza interior y descubrir cuán grandiosas son”. Esta perspectiva encuentra eco en Sheryl Adkins-Green, quien comenta que la marca Mary Kay tiene asociaciones “transformacionales y aspiracionales” para las usuarias y para las consultoras de belleza.

La firma se percató de que era necesario hacer algunos ajustes a su línea de productos y a su mensaje para las mujeres en algunos mercados de Asia-Pacífico. En China, por ejemplo, el orden de las prioridades de la vida, “Dios primero, la familia en segundo y la carrera en tercero”, se modificó a “La fe primero, la familia en segundo y la carrera en tercero”. Asimismo, las mujeres chinas no usan mucho maquillaje. Por lo tanto, los principales productos son la crema corporal, la crema anti-edad y las cremas blanqueadoras. En términos generales, estas últimas son populares entre las mujeres de China, India, Corea y Filipinas, donde una piel más clara se asocia con belleza, clase y privilegio.

MARY KAY, INDIA

La alta dirección de Mary Kay, Inc., creía que India representaba una oportunidad de crecimiento por tres razones. Primero, las clases altas y consumidoras estaban creciendo y se esperaba que totalizaran más de 500 millones de personas. Segundo, la población era abrumadoramente joven y optimista. Esta población joven continúa empujando el consumismo a medida que la línea entre artículos básicos y de lujo se desvanece. Tercero, el número creciente de mujeres trabajadoras ha impulsado las ventas de cosméticos, cuidado de la piel y fragancias en las áreas urbanas de India, donde vive 70% de las mujeres de clase media del país.

La alta dirección de la empresa también pensaba que las características socioeconómicas de India en 2007 eran similares a las de China en 1995, cuando la compañía incursionó en ese mercado (véase la figura 1). La cultura Mary Kay logró adaptarse a la cultura india, que se beneficiaría del ingreso de la compañía en ese mercado. Por ejemplo, la investigación industrial ha mostrado que la continua modernización del país ha producido un cambio en las aspiraciones. Como resultado, la necesidad de verse bien, bien arreglada y con estilo ha cobrado una nueva y principal importancia.

Mary Kay inició sus operaciones en India en septiembre de 2007 con un lanzamiento de marketing completo a principios de 2008. El lanzamiento inicial se realizó en Delhi, la capital y la segunda metrópolis más poblada del país, y en Mumbai, la metrópolis de mayor población. Delhi, con un ingreso per cápita de 1420 dólares, y Mumbai, con 2850, estaban entre las áreas metropolitanas más acaudaladas de la nación.

Según Rhonda Shasteen, directora de marketing de Mary Kay, Inc.: “Para que Mary Kay tuviera éxito en India, la compañía tuvo que construir una marca, una fuerza de ventas y una cadena de suministro efectiva que atendiera a la fuerza de ventas”.

Construcción de una marca

Los ejecutivos de Mary Kay, Inc. pensaban que la construcción de una marca en India debía implicar el uso de publicidad en los medios; literatura que describiera la cultura Mary Kay, su historia y la marca de la compañía; y material educativo para los representantes independientes de ventas. Además, la empresa se asoció para los cosméticos con *Miss India Worldwide Pageant 2008*. En este evento se coronó la Miss Piel Hermosa Mary Kay 2008.

La construcción de la marca en India también implicó la mezcla y la fijación de precios de los productos. Se siguieron cuatro lineamientos:

- 1 Mantener una oferta simple y enfocada en el cuidado de la piel para la nueva fuerza de ventas india y para una nueva operación.
- 2 Incursionar con productos para el cuidado de la piel a precios accesibles con respecto a la competencia, para establecer la calidad y el valor del producto de Mary Kay.

FIGURA 1

Estadísticas sociales y económicas de India en 2007 y de China en 1995.

	India 2007	China 1995
Población (millones)	1136	1198
Distribución de la población por edad (0-24; 25-49; 50+)	52%, 33%, 15%	43%, 39%, 18%
Población urbana	29.2%	29.0%
Población por milla cuadrada	990	332
Producto nacional bruto (miles de millones de dólares)	3113	728
Ingreso per cápita (dólares)	\$950	\$399
Porcentaje de ventas directas de las ventas totales de cosméticos y productos para el cuidado de la piel	3.3%	3.0%

When you want to experience beauty in a whole new way ...

think about pink.
MARY KAY

America's best-selling brand* Now in India

When using the Mary Kay PureWhite™ System as a regimen, you'll see noticeable improvement in skin's radiance in two weeks, with remarkable improvement by eight weeks (based on clinical studies).

Meet the company with a heart and know for the color pink. At Mary Kay, it's our mission to enrich women's lives. And we've been doing just that around the world for 45 years. With captivating color and powerhouse skin care that deliver results backed by research, personalized service and a 100 percent satisfaction guarantee. Now it's time for you to experience beauty at its best. Think about pink. Think Mary Kay.

www.marykay.co.in or 1-800-11-7733

3 Evitar incursionar con productos que tuvieran que retirarse poco después de ser lanzados.

4 Resaltar las categorías de producto de Cuidado de la piel, Cuidado Corporal y Color con base en la información actual del mercado.

La fijación de precios se enfocó en ofrecer cuidados básicos para la piel a precios accesibles al consumidor indio promedio de clase media entre los 25 y los 54 años de edad. Esta estrategia, llamada "fijación de precios masas-tigio", dio como resultado puntos de precio del producto que estaban por encima de la masa pero por debajo de los precios competitivos de los productos de prestigio. Después de un énfasis inicial en ofrecer productos de alta calidad y alto valor, Mary Kay introdujo productos más avanzados tecnológicamente que exigieron puntos más altos de precio. Por ejemplo, en marzo de 2009 la compañía introdujo el Sistema Blanqueador Mary Kay MelaCEP, que consiste en siete productos especialmente formulados para la piel asiática. El precio de este sistema "se fijó en el precio más bajo de la categoría de ese producto, con un gran valor para la ecuación del dinero", dijo Hina Nagarajan, gerente de Mary Kay India.

Construcción de una fuerza de ventas

Según Adkins-Green: "El vehículo de marketing más poderoso de Mary Kay es la organización de venta directa", la cual es un componente clave de la estrategia de marketing de la marca. Mary Kay depende de sus directores del programa de desarrollo de liderazgo global y de sus directores de ventas nacionales, así como del personal de educación en ventas de Mary Kay de Estados Unidos y Canadá para el reclutamiento inicial y el entrenamiento de los representantes independientes de ventas en India. Los nuevos representantes recibieron de 2 a 3 días de entrenamiento intensivo y un paquete de principiante que incluía no solo productos, sino también información sobre demostraciones de productos, presentaciones de ventas, conducta profesional, historia y cultura de la compañía y la construcción de equipos.

"El entrenamiento en la cultura es muy importante para los representantes independientes de ventas de Mary Kay porque van a ser los mensajeros de la compañía", dijo Hina Nagarajan. "Como una compañía de venta directa que ofrece productos que se venden frente a frente, reconocemos que existe una relación personal entre el consultante y el cliente en cada venta", añadió Rhonda Shasteen. Para finales de 2009, había cerca de 4 000 representantes independientes de venta en India, con presencia en unas 200 ciudades, en especial en las regiones norte, oeste y noreste del país.

Creación de una cadena de suministro

Mary Kay India importó productos a India desde China, Corea y Estados Unidos. Los productos se enviaron a centros de distribución regional en Delhi y Mumbai, donde se ubicaban los Centros de belleza Mary Kay. Estos centros servían como puntos para recoger pedidos para los representantes de venta. Los consultores de belleza de Mary Kay compraron productos a la compañía y los vendieron a los consumidores.

MIRAR HACIA ADELANTE

Mary Kay, Inc., planea invertir cerca de 20 millones de dólares en los próximos cinco años en desarrollo de productos, infraestructura empresarial y la construcción de su marca en India. "Existe una tremenda oportunidad de crecimiento", dice Sheryl Adkins-Green. India representa una oportunidad especialmente atractiva. Desarrollar la marca y la cartera de marcas y, en específico, formular productos para los consumidores indios requerirá su atención para el posicionamiento y valor de la marca.³¹

Preguntas

- 1 Con base en su estrategia de marketing, ¿Mary Kay es una firma internacional, multinacional o transnacional? ¿Por qué?
- 2 ¿Qué estrategia de entrada al mercado global utilizó Mary Kay cuando llegó a India?
- 3 ¿Mary Kay es una marca global? ¿Por qué sí o por qué no?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. "Dell India regains Top Spot in Domestic PC Market", ibnlive.in.com, mayo 24, 2014; "Dell India Plans to Open More Exclusive Brand Outlets in India", www.business-standard.com, diciembre 13, 2013; "Dell's Next Big Agenda", www.crn.in, febrero 21, 2012; "Dell India Opens Its Exclusive Store in Hyderabad", www.greatandhra.com, septiembre 12, 2012; y "How Dell Conquered India", www.CNNMoney.com, febrero 10, 2011.
2. A menos que se indique de otra forma, todas las estadísticas y prácticas comerciales fueron aportadas por la Organización Mundial del Comercio, www.wto.org, descargado en mayo 10, 2015.
3. Dennis R. Appleyard y Alfred J. Field, *International Economics*, 8a ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2013), Cap. 15; Tansa Mess; "Africa and Caribbean Fear EU Latam Banana Tariff Cuts", *International Herald Tribune*, agosto 26, 2008, p. 8; Yuri Kageyama, "Selling Rice to Japan? U.S. Plans to Try", www.msnbc.com, marzo 7, 2004; "A Shoe Tariff with a Big Footprint", *The Wall Street Journal*, noviembre 23, 2012, p. A13; y *Economic Report of the President* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012).
4. "Time to Put Trade above Politics", *Time*, marzo 7, 2015, p. 24.
5. Esta exposición sobre la Unión Europea se basa en información obtenida en www.europa.eu, descargado en marzo 5, 2014.
6. Ejemplos obtenidos en ustr.gov.
7. Para un panorama general de los distintos tipos de compañías globales y estrategias de marketing, véase, por ejemplo, Masaaki Kotabe y Kristiaan Helsen, *Global Marketing Management*, 6a ed. (Nueva York: Wiley, 2015); Warren J. Keegan y Mark C. Green, *Global Marketing*, 4a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005); y Michael Czinkota e Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, 10a ed. (Mason, OH: South-Western, 2013).
8. Johnny K. Johansson e Ilkka A. Ronkainen, "The Brand Challenge", *Marketing Management*, marzo-abril 2004, pp. 54-55.
9. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013).
10. "Purchase Power of Teens Tops \$819 Billion", insights.mastercard.com, noviembre 21, 2012; "Coca-Cola, Nike and Adidas Top Brands for Teens Globally, TRU Study Finds", www.teenresearch.com, marzo 2, 2009; "Global Habbo Youth Survey", marketinginsight@sulake.com, descargado en marzo 20, 2009; www.mtv.com/company, descargado en enero 10, 2014; Bay Fong, "Spending Spree", *U.S. News & World Report*, mayo 1, 2006, pp. 42-50; y "Burgeoning Bourgeoisie", *The Economist*, febrero 14, 2009. Reporte especial sobre las nuevas clases medias.
11. "The Pocket World in Figures: 2015 Edition", *The Economist*.
12. "Industrial Espionage: Data Out the Door", *Financial Times*, febrero 1, 2011, p. 8; "FBI's New Campaign Targets Corporate Espionage", *The Wall Street Journal*, mayo 11, 2012, p. B4; y "The Staggering Cost of Economic Espionage Against the U.S.", www.thepochothtimes, octubre 22, 2013.
13. Para referencias extensas sobre los aspectos culturales del marketing, véase Paul A. Herbig, *Handbook of Cross-Cultural Marketing* (Nueva York: Halworth Press, 1998); Jean Claude Usunier, *Marketing Across Cultures*, 4a ed. (Londres: Prentice Hall Europe, 2005); y Philip K. Cateora, Mary Gilly y John L. Graham, *International Marketing*, 16a ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2013). A menos que se indique de otra manera, los ejemplos de esta sección aparecen en estas excelentes fuentes.
14. "Bribery Law Dos and Don'ts", *The Wall Street Journal*, noviembre 15, 2012, pp. B1, B2.
15. "Greeks Protest Coke's Use of Parthenon", *Dallas Morning News*, agosto 17, 1992, p. D4.
16. "How Did Kit Kat Become King of Candy in Japan?", www.cnnmoney.com, febrero 2, 2012.
17. Terrence A. Shimp y Subhash Sharma, "Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE", *Journal of Marketing Research*, agosto 1987, pp. 280-89. Para una revisión de la investigación sobre este tema, véase A. Alsughayir, "Consumer Ethnocentrism: A Literature Review", *International Journal of Business and Management*, mayo 2013, pp. 50-54.
18. "Burgeoning Bourgeoisie", *The Economist*.
19. "Mattel Plans to Double Sales Abroad", *The Wall Street Journal*, febrero 11, 1998, pp. A3, A11.
20. "Strong Dollar Squeezes U.S. Firms", *The Wall Street Journal*, enero 28, 2015, pp. A1, A2.
21. Para un amplio y reciente examen de estas opciones de entrada al mercado, véase, por ejemplo, Johnny K. Johansson, *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management*, 5a ed. (Burr Ridge, IL: McGraw Hill/Irwin, 2008); A. Coskun Samli, *Entering & Succeeding in Emerging Countries: Marketing to the Forgotten Majority* (Mason, OH: South-Western, 2004); y Keegan y Green, *Global Marketing*.
22. Basado en una entrevista con Pamela Viglielmo, Directora de Marketing Internacional, Fran Wilson Creative Cosmetics; y "Foreign Firms Think Their Way into Japan", www.successtories.com/nikkei, descargado en marzo 24, 2003.
23. *Small and Medium Sized Exporting Companies: Statistical Overview* (Washington, DC: International Trade Administration, abril 16, 2012).
24. "About Us", www.strauss-group.com, descargado en marzo 15, 2015.
25. "Dannon Pulls Out of Disputed China Venture", *The Wall Street Journal*, octubre 1, 2009, p. B1.
26. "FedEx Expands Reach in China with Buyout of Joint Venture", *The Wall Street Journal*, enero 25, 2006.
27. "Target's New CEO Makes a Bold Decision to Leave Canada", www.forbes.com, enero 15, 2015.
28. "Este análisis está basado en Keller, *Strategic Brand Management*, pp. 709-10; "Gum Makers Cater to Chinese Tastes", *The Wall Street Journal*, febrero 26, 2014, p. B9; "Global Sales of Lay's Chips Top \$10 Billion in '11", *Dallas Morning News*, marzo 12, 2012, pp. D1, 10D; "Machines for the Masses", *The Wall Street Journal*, diciembre 9, 2003, pp. A19, A20; "The Color of Beauty", *Forbes*, noviembre 22, 2000, pp. 170-76; "It's Goo, Goo, Goo, Goo Vibrations at the Gerber Lab", *The Wall Street Journal*, diciembre 4, 1996, pp. A1, A6; Donald R. Graber, "How to Manage a Global Product Development Process", *Industrial Marketing Management*, noviembre 1996, pp. 483-98; y Herbig, *Handbook of Cross-Cultural Marketing*.
29. Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar, "The Antecedents and Consequences of Integrated Global Marketing", *International Marketing Review* 18, no. 1 (2001), pp. 16-29. Véase también D. Szymanski, S. Bharadwaj, y R. Varadarajan, "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, octubre 1993, pp. 1-17.
30. "Where Wal-Mart Isn't: Four Countries the Retailer Can't Conquer", www.businessweek.com, octubre 10, 2013.
31. Mary Kay, India: Este caso fue preparado por Roger A. Kerin, con base en entrevistas realizadas en la compañía.

2

Investigación de mercados: de las ideas de los consumidores a las acciones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar
este capítulo usted
debe ser capaz de:

OA1

Identificar la razón
para efectuar una investiga-
ción de mercados.

OA2

Describir el método
de investigación de mer-
cados de cinco pasos que
conduce a las acciones de
marketing.

OA3

Explicar cómo se
utilizan en el marketing
los datos secundarios y
primarios.

OA4

Analizar la utiliza-
ción de observaciones,
cuestionarios, paneles y
experimentos, y nuevos
métodos de recopilación
de datos.

OA5

Explicar cómo
llevan a acciones de mar-
keting la tecnología de la
información y la extracción
de datos.

OA6

Describir tres
enfoques para desarrollar
el pronóstico de ventas de
una empresa.

LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING VA AL CINE

Avatar, *Titanic* y *The Avengers* son películas taquilleras que atrajeron a millones de cinéfilos en todo el mundo. Los ingresos que cada una generó sobrepasaron los mil millones de dólares, muy por encima de los presupuestos de más de 200 millones de dólares que se usaron para producirlas.¹ Por desgracia, no todas las películas tienen resultados tan favorables. ¿Pero qué es lo que estos estudios hacen para reducir los costosos riesgos del fracaso taquillero de una película? ¡La investigación de marketing!

El secreto de la industria fílmica

Video 2-1

Trailer de *Star Wars*
Episodio VII
Kerlin.tv/13e/v8-1

Los malos títulos, los malos libretos, las estrellas temperamentales, los efectos especiales costosos, las películas de la competencia y los consumidores cambiantes son solo algunos de los riesgos que enfrentan los ejecutivos del estudio. Tratan de reducir su riesgo a través de un proceso de investigación de marketing que se mantiene muy secreto y que implica seleccionar pequeñas muestras de audiencias para que representen a la población.

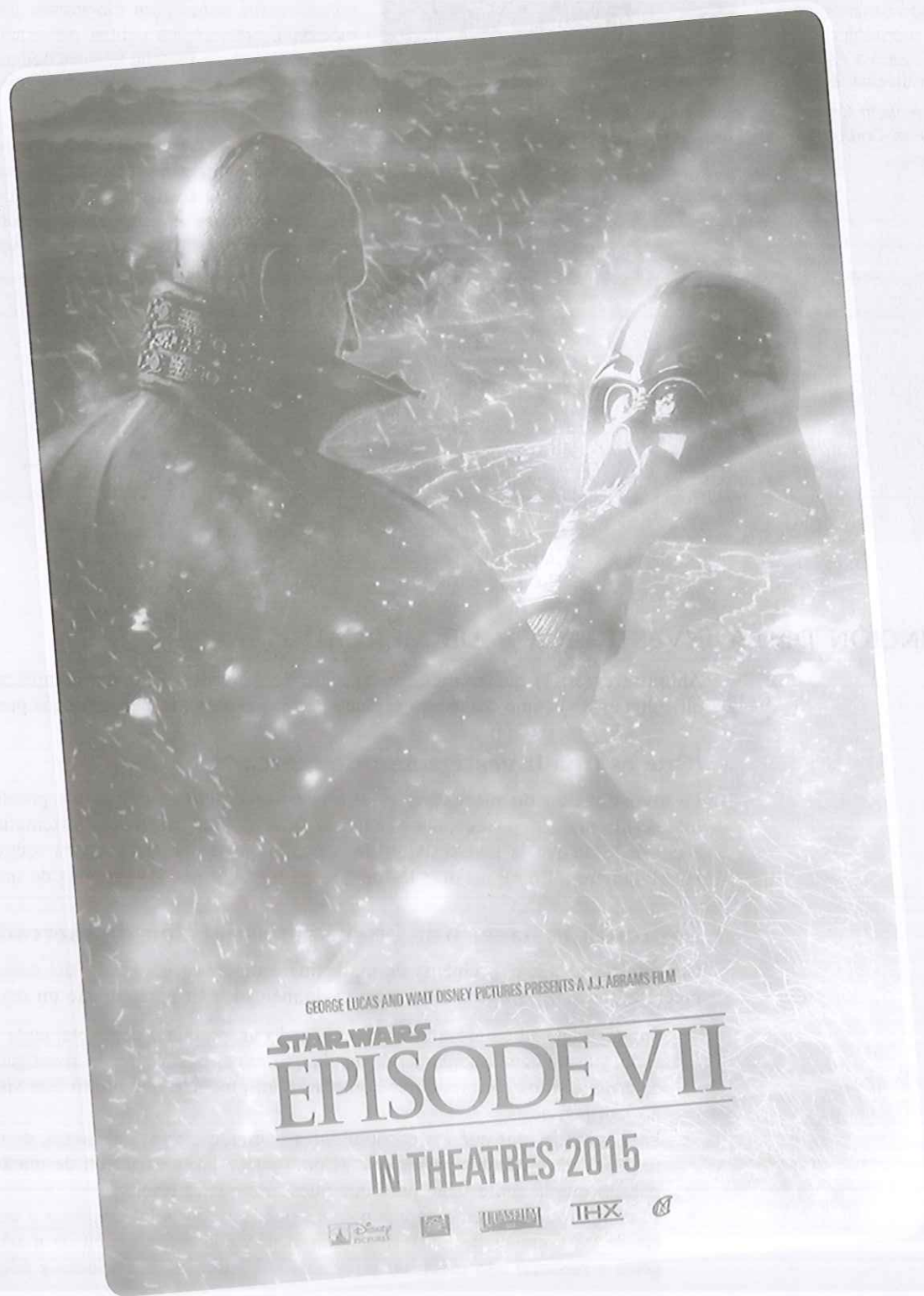
Arreglar los títulos malos de las películas, por ejemplo, puede convertir potenciales desastres en grandes éxitos de taquilla. Muchos estudios usan pruebas de título, una forma de investigación de marketing, para elegir un nombre. Aquí se presentan algunos ejemplos:

- *3000* se convirtió en *Pretty Woman* porque el título original sonaba demasiado futurista.
- El título original de *The Sessions*, que le valió a Helen Hunt una nominación para los Premios de la Academia, era *The Surrogate*, que resultaba confuso, y después *Six Sessions*, que era difícil de pronunciar.
- *Rope Burns* se convirtió en *Million Dollar Baby* porque a los evaluadores no les gustó el título original.
- *Schoeless Joe* se convirtió en el clásico de baseball *Field of Dreams* para evitar la sugerencia de que Kevin Costner interpretaba a un vagabundo.

Los cineastas desean que los títulos de las películas sean concisos y atractivos, que capten la esencia de la obra y que no produzcan restricciones legales, es decir, los mismos factores que crean un buen nombre de marca.²

Asimismo, los estudios tratan de reducir sus riesgos con otras formas de investigación de marketing como:

- *Prueba de concepto y evaluación del guion.* Estas técnicas se utilizan para evaluar ideas para nuevas películas. Además, dado que muchos guiones y películas actuales son parte de series como *The Fast and The Furious*, *The Hunger Games* y *Star Wars*, estos métodos de investigación aseguran que las secuelas sean consistentes con las expectativas creadas por los filmes anteriores.³
- *Llevar a cabo proyección de pruebas.* En las proyecciones de prueba, se selecciona de 300 a 400 posibles cinéfilos para que asistan al "preestreno" de la película. Después de verla, la audiencia contesta una encuesta exhaustiva en la que critica el título, la trama, a los personajes, la música y el desenlace, así como el programa de marketing (carteles, avances, etc.), a fin de identificar las mejoras que pueden realizarse en la edición final. Por ejemplo, John Cameron utilizó una prueba de pantalla de un segmento de *Avatar* para convencer a los ejecutivos de la Twentieth Century Fox del atractivo potencial de la película.⁴

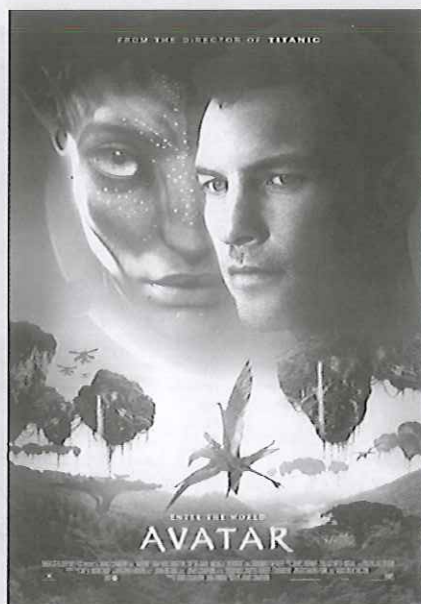


© Film Fanatique/Alamy

- *Usar estudios de seguimiento.* Inmediatamente antes del estreno de una película, los estudios hacen tres preguntas clave a los posibles cinéfilos de la audiencia objetivo: 1) ¿Está enterado de la película?, 2) ¿Está interesado en ver la película? y 3) ¿Verá la película este fin de semana? Los estudios usan también las redes sociales para entender lo que los cinéfilos comentan en Twitter, YouTube, Tumblr, Facebook, Instagram y otras redes. Los estudios

El texto describe por qué la prueba de pantalla ayudó a *Avatar* a tener un gran éxito.

© Twentieth Century-Fox Film Corporation/Photofest



utilizan estos datos para monitorear una campaña promocional, predecir las ventas de taquilla de la película en su semana de estreno y, si es necesario, añadir otras actividades de marketing para promover la película.⁵

Estos ejemplos muestran cómo la investigación de mercados es el vínculo entre la estrategia de marketing y las acciones decisivas de la misma, el tema principal de este capítulo. También la investigación de mercados a menudo se usa para ayudar a una empresa a desarrollar sus pronósticos de ventas, el tema final de este capítulo.

FUNCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

OA1

Ahora veremos: 1) qué es una investigación de mercados, 2) cómo identificar algunas de sus dificultades y 3) cómo describir los cinco pasos que usan los mercadólogos para llevarla a cabo.

¿Qué es una investigación de mercados?

La **investigación de mercados** es el proceso que permite definir un problema y una oportunidad de marketing, recopilar y analizar información de manera sistemática y recomendar acciones.⁶ Aunque la investigación de mercados no es perfecta, busca reducir el riesgo y la incertidumbre a fin de mejorar las decisiones tomadas por los gerentes de marketing.

Los retos de hacer una buena investigación de mercados

Cualquiera que sea el problema de marketing —descubrir los gustos del consumidor o fijar el precio correcto—, la buena investigación de mercados siempre supone un reto. Por ejemplo:

- Suponga que su empresa está desarrollando un producto completamente nuevo en el mercado, y usted debe calcular su demanda. ¿Cómo es posible que la investigación de marketing determine si los consumidores comprarán un producto que nunca han visto y sobre el que no han pensado?
- Para entender por qué los consumidores compran ciertos productos, es necesario obtener respuestas a preguntas personales. ¿Cómo puede la investigación de marketing obtener respuestas que la gente sabe, pero que puede no querer revelar?
- El comportamiento en compras pasadas puede ayudar a las empresas a entender la influencia de las acciones de marketing. ¿Cómo puede la investigación de marketing ayudar a la gente a recordar con exactitud y reportar sus intereses, intenciones y adquisiciones?

Una tarea de la investigación de mercados es superar estas dificultades y obtener la información necesaria para hacer cálculos certeros sobre lo que comprarán o no los consumidores.

OA2

Método de investigación de mercados de cinco pasos para adoptar mejores decisiones

Una **decisión** es una elección consciente entre dos o más opciones. Cada día, todos tomamos muchas decisiones. En el trabajo elegimos entre varias alternativas sobre cómo realizar una tarea asignada. En la escuela escogemos entre asignaturas opcionales. Lo mismo sucede con los consumidores, que eligen entre distintas marcas. No existe una fórmula mágica que garantice la toma correcta de decisiones.

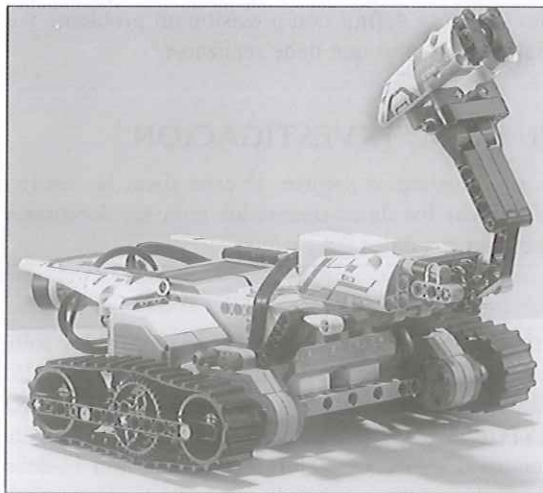


FIGURA 2-1

El método de investigación de mercados de cinco pasos conduce a las acciones de marketing. Se incorporan las lecciones aprendidas de los errores de investigaciones anteriores para mejorar cada paso.

Los gerentes e investigadores tratan de obtener mejores resultados al utilizar métodos sistemáticos y formales para la *toma de decisiones*, acto de elegir de manera consciente entre las opciones. En el método sistemático para tomar decisiones de marketing, que se describe en este capítulo, se utilizan cinco pasos. Dicho método se muestra en la figura 2-1. Aunque se centra en las decisiones de marketing, sirve como lista de verificación para tomar decisiones de negocios y personales.

PASO 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA



El MINDSTORMS® EV3 TRACK3R de LEGO tiene una bazuca y un martillo intercambiables, y puede funcionar después de tan solo 20 minutos de armado.
Fuente: LEGO Group

Todo problema de marketing enfrenta sus propios desafíos. Por ejemplo, la estrategia de marketing usada por los investigadores y diseñadores de juguetes del LEGO Group en Dinamarca ilustra las posibles grandes variaciones al recopilar datos para una investigación de marketing para construir mejores juguetes.

La definición que LEGO Group tiene de "juguete" ha cambiado mucho en los últimos 50 años: de ladrillos de plástico ensamblables a equipos de construcción que pueden crear figuras, vehículos, edificios y hasta robots. Una nueva versión del juguete de LEGO Group es el kit MINDSTORMS®, que integra la electrónica, las computadoras y los robots con los ladrillos tradicionales LEGO. Desarrollado con la ayuda de *Media Lab* en el Instituto de Tecnología de Massachusetts, este juguete está dirigido a un mercado diverso, desde niños en escuela primaria hasta expertos en robótica de clase mundial. El producto puede encontrarse en hogares, escuelas, universidades y laboratorios industriales.⁷

Una mirada simplista a la investigación de marketing de LEGO Group para MINDSTORMS® EV3 muestra los dos elementos clave para definir un problema: establecer los objetivos de investigación e identificar las posibles acciones de marketing.

Establecimiento de los objetivos de investigación

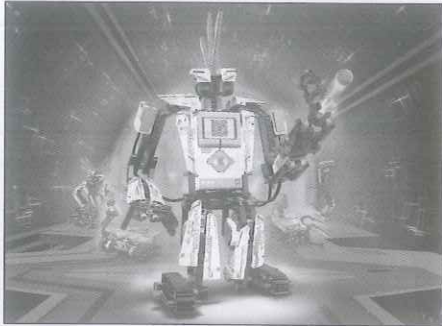
Los objetivos de una investigación son metas específicas y cuantificables que buscan alcanzar quien toma la decisión al efectuar una investigación de mercados. Supongamos que para LEGO Group, el objetivo inmediato de investigación es decidir cuál de los dos nuevos diseños de MINDSTORMS® elegir para su comercialización.

Al establecer los objetivos de la investigación, los mercadólogos deben tener claro el propósito de la investigación que realizarán y que conducirá a acciones de marketing. Los tres tipos principales de investigación de mercados, son:

1. La *investigación exploratoria* aporta ideas sobre un problema impreciso. A LEGO Group le preocupaba que los chicos de primaria se sintieran abrumados por las más de 500 piezas del kit de MINDSTORMS® y perdieran interés rápidamente. La lluvia de ideas en la empresa, un ejemplo de investigación exploratoria, reveló que los niños necesitan tener el aparato básico construido, funcionando y haciendo sus trucos en 20 minutos.

2. La *investigación descriptiva* intenta hallar la frecuencia con la que ocurre algo mediante el grado de relación entre dos factores. De modo que si LEGO Group quiere saber cuál de los dos MINDSTORMS® es más interesante para los niños de primaria contra los estudiantes de secundaria, podría preguntarles. Después, la empresa evalúa la relación por medio de una tabulación cruzada (que se explora más adelante en este capítulo) del nivel de escolaridad contra la preferencia por el juguete.
3. La *investigación causal*, la más compleja, intenta determinar el grado en el que el cambio en un factor modifica otro. Cambiar las piezas clave de MINDSTORMS® afecta la rapidez con la que un aparato recién construido puede hacer sus trucos, lo que incide en la aceptación de los usuarios. Los mercados de prueba, analizados después, son ejemplos de una investigación causal.

Identificación de posibles acciones de marketing



El MINDSTORMS® EV3RS-TORM de LEGO Group tiene sensores infrarrojos que le permiten caminar o patinar.

Fuente: LEGO Group

Quienes toman decisiones eficaces especifican **medidas de éxito**, que son criterios o estándares utilizados en la evaluación de las soluciones propuestas para el problema. Diferentes resultados de una investigación (basados en la medida del éxito) conducen a diferentes acciones de marketing. Suponga que para LEGO Group, la medida de éxito es el tiempo total transcurrido con cada uno de los dos nuevos MINDSTORMS® potenciales hasta producir un aparato capaz de hacer trucos simples. Esta medida de éxito produce una acción de marketing clara: comercializar el juguete que produzca un aparato aceptable en la menor cantidad de tiempo de juego.

Los investigadores de marketing saben que la definición de un problema es una tarea muy difícil. Por ejemplo, si los objetivos son demasiado amplios, tal vez el problema no pueda investigarse. Si son demasiado estrechos, el valor de los resultados de la investigación será mucho menor. Esta es la razón por la que los investigadores de marketing dedican mucho tiempo a definir con precisión un problema y a redactar una propuesta formal que describa la investigación que debe realizarse.⁸

PASO 2: DESARROLLO DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

El segundo paso en el proceso de investigación de mercados incluye: 1) especificar las restricciones de la actividad de investigación, 2) identificar los datos necesarios para las decisiones de marketing y 3) determinar cómo se recolectarán los datos.

Especificación de restricciones

Las **restricciones** de una decisión son las limitaciones que se establecen a las posibles soluciones de un problema. En los problemas de marketing, las restricciones frecuentes son las limitaciones de tiempo y dinero disponibles para la solución. ¿Qué limitaciones establece LEGO Group al desarrollar nuevos productos MINDSTORMS® EV3? La empresa establece las siguientes limitaciones en su decisión de elegir uno de los dos diseños mejorados: La decisión 1) debe tomarse en cinco semanas 2) usando 10 equipos de niños de primaria que jueguen con ambos diseños de MINDSTORMS®.

Identificación de datos necesarios para las acciones de marketing

La investigación de marketing efectiva se enfoca en recopilar datos que conduzcan a acciones de marketing efectivas. En el caso de MINDSTORMS®, los mercadólogos de la empresa averiguan cuestiones como las habilidades matemáticas de los estudiantes, el tiempo pasado con los videojuegos, entre otras. Pero, aunque dicha información es interesante, es irrelevante, porque el estudio debería concentrarse solo en los datos útiles para realizar una elección acertada entre los dos diseños MINDSTORMS®.

Determinación de cómo se recolectarán los datos

Con frecuencia, la manera en la que se reúnan datos útiles de investigación de mercados es tan importante como su recolección real —paso 3 del proceso, que se analiza más adelante—. Dos elementos clave en el momento de decidir la forma de recolección son: 1) los conceptos y 2) los métodos.

Conceptos En el mundo del marketing, los *conceptos* son las ideas sobre los productos o servicios. Para determinar la reacción de un cliente ante un posible producto nuevo, los inves-

tigadores de marketing suelen desarrollar un *concepto de producto nuevo*; es decir, una imagen o descripción verbal de un producto o servicio que puede ofrecer la empresa para la venta. Por ejemplo, los diseñadores de LEGO Group pueden desarrollar el concepto de un nuevo producto para un nuevo robot MINDSTORMS® EV3 que use un sensor de color, responda a través de comandos de voz o use un software de navegación GPS.

Métodos Son procedimientos que se utilizan para reunir datos que solucionen un problema completo o partes de él. Para recabar los datos, los investigadores de mercado de LEGO Group podrían 1) observar el comportamiento de los usuarios de MINDSTORMS® y/o 2) preguntar a los usuarios qué opinan de los kits MINDSTORMS®. Observar a la gente y hacer preguntas, los dos métodos principales de recolección de datos, se exploran en la siguiente sección.

¿Qué tan exitosas son la investigación de marketing y la estrategia de diseño de LEGO Group para sus MINDSTORMS®? Tan solo entre los jóvenes usuarios, decenas de miles de equipos de niños de primaria se enfrentan cada año en competencias en todo el mundo.

¿Cómo encontrará y utilizará las metodologías que resultaron exitosas para otros investigadores de marketing? La información sobre métodos útiles está disponible en libros de comercio, de texto y manuales donde se relaciona el marketing con la investigación de mercados. En algunas publicaciones periódicas y revistas técnicas, como *Journal of Marketing* y *Journal of Marketing Research*, publicadas por la American Marketing Association, se resumen los métodos y las técnicas valiosos en la solución de problemas de marketing.

Los métodos especiales vitales para el marketing son: 1) el muestreo y 2) la inferencia estadística. Los investigadores de marketing suelen seleccionar a un grupo de distribuidores, clientes o prospectos, les hacen preguntas y tratan sus respuestas como típicas de las personas que les interesan. Pueden incluso utilizar la *inferencia estadística* para generalizar los resultados de una muestra a grupos mucho más grandes de distribuidores, clientes o prospectos con el fin de ayudar a decidir las acciones de marketing.

repaso de conceptos

- 2-1. ¿Qué es la investigación de mercados?
- 2-2. ¿Cuál es el enfoque de cinco pasos de la investigación de mercados?
- 2-3. ¿Qué son las restricciones en el desarrollo de un plan de investigación?

PASO 3: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN RELEVANTE

OA3

A veces, recopilar suficiente información relevante para tomar una decisión de marketing racional e informada tan solo significa aplicar su conocimiento a fin de decidir de inmediato. En otras ocasiones, implica reunir una enorme cantidad de información a gran costo.

En la **figura 2-2** se muestra la manera en la que se integran los diferentes tipos de información de marketing. Los **datos**, que son hechos y cifras relacionados con el problema, se dividen en dos partes principales: datos secundarios y primarios. Los **datos secundarios** son hechos y cifras que se registraron antes del proyecto actual, como lo ilustra la figura 2-2, los datos secundarios se dividen en dos partes: datos secundarios internos o externos a la organización que requiere la investigación, **datos primarios** son hechos y cifras que acaban de recabarse para el proyecto. La figura 2-2 muestra que los datos primarios se dividen en datos de observación, datos de cuestionarios y datos de otras fuentes.

Datos secundarios: internos

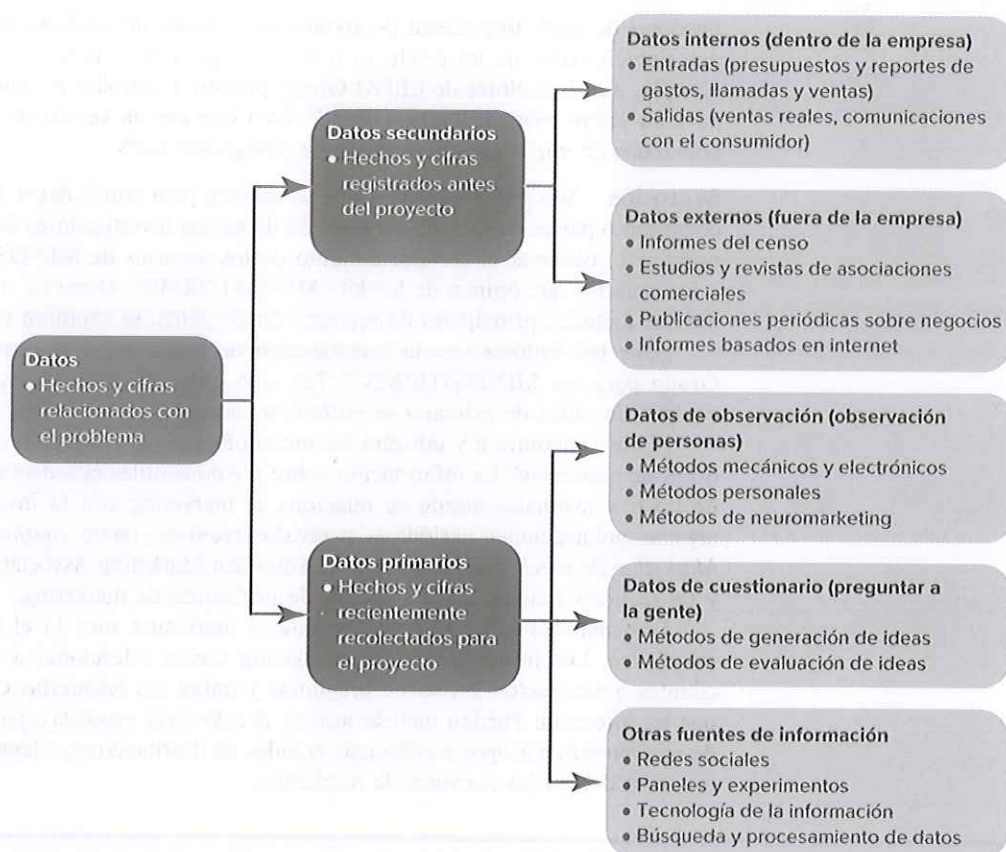
Por lo general, los registros internos de una empresa ofrecen la información de marketing de más fácil acceso. Estas fuentes internas de información secundaria pueden dividirse en dos partes que se relacionan: 1) entradas de marketing y 2) salidas de marketing.

La *información de entrada de marketing* tiene que ver con el esfuerzo por vender. Esto comprende desde presupuestos de ventas, de publicidad y gastos, hasta reportes de las llamadas de los vendedores. Los reportes describen el número de llamadas de venta por día, a quiénes visitaron y qué analizaron.

La *información de salida de marketing* se relaciona con los resultados de los esfuerzos de marketing. Estos incluyen registros de facturación de envíos del departamento de contabilidad, así como ventas y ventas repetidas, a menudo desglosadas por representante de ventas, industria y región geográfica. Además, la comunicación de clientes —correos electrónicos, llamadas telefónicas y cartas— puede mostrar tanto quejas como aspectos que funcionan bien.⁹

FIGURA 2-2

Tipos de información de marketing. Los investigadores deben elegir con atención entre los tipos de información para obtener los mejores resultados y considerar las restricciones de tiempo y costo.



Los datos del escáner que se realiza en las cajas de las tiendas de autoservicio proporcionan información valiosa para las decisiones de marketing.

© Pixtall/AGE Fotostock

Datos secundarios: externos

A los datos publicados fuera de la organización se les denomina datos secundarios externos. La Oficina del Censo de Estados Unidos (U.S. Census Bureau) publica varios informes útiles. El más conocido es el Censo 2010, que es el recuento más reciente de la población estadounidense que se realiza cada 10 años. Hace poco, la Oficina del Censo comenzó a recopilar datos anuales de una cantidad más pequeña de personas mediante la Encuesta de Comunidades Estadounidenses. Ambas encuestas contienen información detallada sobre las familias de ese país, como el número de habitantes por hogar, su edad, género, antecedentes de raza o grupo étnico, ingresos, ocupación y educación. Los mercadólogos utilizan estos datos para identificar características y tendencias de los consumidores finales.

Además, la Oficina del Censo publica el Censo Económico que se realiza cada cinco años. El Censo Económico de 2012 contiene datos sobre la cantidad y el tamaño de los establecimientos de Estados Unidos que producen un bien o servicio, clasificados conforme geografía (estados, condados, códigos postales, etc.), sector de la industria (manufactura, menudeo, etc.) y registro en el North American Industry Classification System (NAICS, por sus siglas en inglés). Los datos del Censo Económico 2012 estadounidense se publicaron de marzo 2014 a marzo 2016, y el siguiente censo tendrá lugar en octubre de 2017.

Varias empresas de investigación de mercados pagan a hogares y negocios para que registren todas sus compras usando un diario electrónico o en papel. Tales datos de paneles consolidados responden preguntas de forma económica que requieren una recopilación coherente de datos en el tiempo; asimismo, proporcionan información sobre cuántas veces los consumidores compraron ciertos productos en un año en comparación con el año anterior. Ejemplos de paneles consolidados que proporcionan un conjunto estándar de información en forma regular son los índices de audiencia televisiva de Nielsen Media Research y las encuestas de calidad automotriz y satisfacción del cliente de J.D. Power.

Video 2-2

Census

kerin.tv/13e/v8-2

Temas de marketing >>>>>> tecnología

Bases de datos en línea y recursos útiles para los mercadólogos

Los mercadólogos que buscan datos secundarios utilizan una amplia variedad de bases de datos en línea y recursos de internet. Estos recursos proveen acceso a artículos en publicaciones periódicas; estadísticas o datos financieros sobre mercados, productos y organizaciones; y reportes de compañías de información comercial.

Entre las fuentes de noticias y artículos están:

- LexisNexis Academic (www.lexisnexis.com) que proporciona noticias e información empresarial de fuentes nacionales y extranjeras.
- *The Wall Street Journal* (www.wsj.com), *CNBS* (www.cnbs.com) y *Fox Business News* (www.foxbusiness.com) proporcionan noticias de negocios de última hora, así como videos acerca de empresas, industrias y tendencias que afectan el medio ambiente del marketing.

Las fuentes de datos estadísticos y financieros sobre mercados, productos y organizaciones incluyen:

- FedStats (www.fedstats.sites.usa.gov) y la Oficina del Censo (www.census.gov) del Departamento de Comercio de Estados Unidos proporcionan información de negocios, económica y de la actividad comercial de Estados Unidos que recopila el gobierno federal.

Portales y buscadores incluyen:

- USA.gov (www.usa.gov) es el portal de todos los sitios de internet del gobierno de Estados Unidos. Los usuarios dan clic en los enlaces para explorar por tema o teclean las palabras clave para búsquedas específicas.
- Google (www.google.com) es el portal más popular de todo internet. Los usuarios teclean palabras clave para búsquedas específicas y luego le dan clic en los resultados de interés.

Algunos de estos sitios de internet son accesibles solo si su institución educativa pagó una cuota de inscripción. Verifique con el sitio de internet de su institución.

Varios servicios de datos ofrecen información pormenorizada de las familias sobre demografía y estilo de vida, compras de productos, conducta ante la televisión y respuestas a cupones y promociones de muestras gratis. Su principal ventaja es la capacidad de un servicio para recolectar, analizar, interrelacionar y presentar toda esta información. En empresas de productos de consumo como Procter & Gamble, los datos de ventas de varios canales son de vital importancia para asignar recursos de marketing escasos. Como resultado, recurren a InfoScan, para recopilar información sobre ventas de producto, reclamaciones de cupones y muestras gratis, que se obtienen en las cajas registradoras de supermercados, farmacias, tiendas de conveniencia y tiendas mayoristas.

Por último, las asociaciones comerciales, universidades y revistas de negocios proporcionan valiosa información, detallada para investigadores y planificadores de mercado. Estos datos están ahora disponibles en internet y pueden identificarse y localizarse con algún buscador, como Google o Bing. La sección "Temas de marketing" proporciona algunos ejemplos.

Ventajas y desventajas de los datos secundarios

Una regla general entre el personal de marketing es obtener primero datos secundarios y luego primarios. Dos ventajas importantes de los primeros son: 1) los enormes ahorros de tiempo si los datos ya se recopilaron y publicaron, o si ya los posee la empresa, y 2) el costo bajo, como los informes de censo, que son gratuitos o económicos. Además, mediante los datos secundarios es posible obtener un gran nivel de detalle; por ejemplo, principalmente en la Oficina del Censo de Estados Unidos.

Sin embargo, estas ventajas deben ponderarse frente a algunas desventajas importantes. En primer lugar, los datos secundarios no están actualizados, en especial si son de censos que solo se realizan cada cinco o 10 años. En segundo lugar, tal vez las definiciones o categorías no sean muy adecuadas para un proyecto. Por ejemplo, quizá los grupos de edad sean categorías de producto inconvenientes. Por último, puesto que los datos se recopilan con otro propósito, es posible que no sean lo bastante específicos para el proyecto de que se trate. En estos casos, será necesario recolectar datos primarios.

repaso de conceptos

2-4. ¿Cuál es la diferencia entre datos secundarios y primarios?

2-5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los datos secundarios?

Datos primarios: observación del comportamiento

Observar personas y hacerles preguntas son dos de las principales formas de recopilar información nueva o primaria para un estudio de marketing. Los hechos y cifras que se obtienen —ya sea mecánicamente o en persona— al observar cómo se comportan las personas en realidad es la forma en la que los investigadores de marketing recolectan **datos de observación**, los cuales pueden recopilarse mediante métodos mecánicos (incluso electrónicos), personales o de neuromarketing.

Métodos mecánicos Los *ratings* de programas de televisión de Estados Unidos, como los de Nielsen que se muestran en la figura 2-3, son un ejemplo de datos de observación mecánica reunidos por un “medidor de personas”. El aparato mide qué canal y programa se sintoniza y quién lo ve, y consiste en una caja que: 1) se integra a los televisores, videograbadoras, decodificadores de cable y antenas parabólicas en más de 30 000 hogares en todo Estados Unidos;¹⁰ 2) tiene un control remoto que opera el dispositivo desde el cual el espectador comienza a ver un programa de televisión hasta que lo abandona y 3) almacena la información de sintonización y la transmite cada noche a Nielsen. La información también se recopila con el uso de diarios de televisión (un sistema de medición con papel y lápiz).

A medida que las audiencias retrasan ver sus programas en múltiples dispositivos. Por ejemplo, más de 40% de la audiencia de *The Blacklist* no lo ve al aire, mientras que 37% de los espectadores de *Parks and Recreation* lo ven en dispositivos distintos a los televisores. Para abordar estos problemas, Nielsen introdujo un “rating de televisión de multiplataforma”, que combina los ratings de televisión existentes con nuevos ratings en línea, que incluyen la audiencia tradicional del programa de televisión y programación en *streaming* en computadoras personales, teléfonos inteligentes, tablets y consolas de videojuegos.¹¹

Con base en todos esos datos de observación, Nielsen calcula los índices de audiencia y participación de cada programa de televisión. Con 116 millones de hogares con televisor en Estados Unidos, un solo punto de índice de audiencia equivale a 1%, o 1 160 000 hogares con televisor.¹² Para la audiencia televisiva, un punto de participación es el porcentaje de aparatos de televisión en uso, sintonizados en un programa en particular. Debido a que las cadenas de televisión y cable venden más de 67 000 millones de dólares al año en publicidad y fijan tarifas de publicidad a los anunciantes con base en estos datos, la precisión en la información de Nielsen es fundamental.¹³

Un cambio de 1% en un índice de audiencia puede significar la ganancia o pérdida de millones de dólares en ingresos por publicidad, ya que los anunciantes pagan tarifas con base en el tamaño de la audiencia de un programa de televisión. Así, como muestra la figura 2-3, puede esperarse que se venda más con un anuncio de 30 segundos en *NCIS* que en *60 Minutes*. Las cadenas de transmisión y cable pueden cambiar de horario e incluso cancelar un programa de televisión si sus niveles de audiencia son bajos de forma constante y si los anunciantes son reacios a pagar una tarifa con base en un mayor índice de audiencia garantizado.

Observación personal Observar a los consumidores en persona es otro enfoque para recabar datos de observación. Por ejemplo, Procter & Gamble invierte millones de dólares en investigación de observación para identificar las nuevas innovaciones. Como han observado

FIGURA 2-3

El Television Index Ranking Report de Nielsen de los hogares en horarios de máxima audiencia televisiva, para la semana que terminó el 11 de mayo de 2015. La diferencia de unos cuantos puntos en los niveles de audiencia televisiva de Nielsen afecta el costo de un anuncio publicitario en el programa televisivo e incluso determina si el programa permanece al aire.

Lugar	Programa	Televisora	Rating	Espectadores (000)
1	<i>NCIS</i>	CBS	9.3	14 939
2	<i>Dancing with the Stars</i>	ABC	8.6	13 479
3	<i>NCIS: New Orleans</i>	CBS	8.5	13 610
4	<i>Dws: The Results Show(s)</i>	ABC	6.7	10 159
5	<i>Billboard Music Awards</i>	ABC	6.5	11 181
6	<i>The Voice</i>	NBC	6.2	10 051
7	<i>The Bing Bang Theory</i>	CBS	6.1	9 567
8	<i>The voice-Tues</i>	NBC	5.8	9 138
9	<i>60 Minutes</i>	CBS	5.7	8 989
10	<i>Grey's Anatomy</i>	ABC	5.7	8 332

Fuente: The Nielsen Company Broadcast Ranking Report para la semana que terminó el 11 de mayo de 2015. Los estimados incluyen a los que lo ven al aire y en una reproducción DVD el mismo día, definido de 3 a.m. a 3 a.m. El lugar se basa en el número de espectadores de Estados Unidos (en millones) de Nielsen's National People Meter Sample. Nielsen © 2013.



¿Qué determina que *Dancing With The Stars* permanezca en el aire? Para ver la importancia del "juego del rating" televisivo, lea el texto.
© Adam Taylor/ABC via Getty Images

pueden revisar la disponibilidad y precio de los productos y servicios, y la calidad del servicio al cliente proporcionada por los empleados. Por ejemplo, supermercados como Kroger, Publix y H-E-B, usan esta técnica como parte de sus esfuerzos de administración de la experiencia del cliente para evaluar el servicio al cliente, la limpieza de la tienda y la apariencia, y conducta del personal. Este proceso brinda información única de investigación de marketing que no puede obtenerse de otra manera.¹⁵

Un método de observación especializado es la *investigación etnográfica*, en la que los antropólogos y otros observadores capacitados buscan reacciones emocionales sutiles cuando los consumidores encuentran productos en su "ambiente de uso natural", como su casa o automóvil.¹⁶ Hace poco, Kraft lanzó Deli Creations —que son emparedados hechos con carnes Oscar Meyer, quesos Kraft y mostaza Grey Poupon— después de pasar varios meses con los consumidores en sus cocinas. Kraft descubrió que los consumidores querían alimentos completos, listos para comer y fáciles de preparar, y que tenía los productos para crearlos.¹⁷

La observación personal es útil y flexible, pero tal vez sea costosa o poco confiable cuando diferentes observadores reportan conclusiones divergentes al presenciar el mismo hecho. Además, aunque la observación muestre lo que llevan a cabo las personas, tal vez no sea posible determinar con facilidad la razón por la que lo hacen, por qué compran o no un producto.

Métodos de neuromarketing Los investigadores de marketing también utilizan métodos de neuromarketing para observar las respuestas a estímulos inconscientes. Esta técnica es un campo de estudio relativamente nuevo que combina tecnologías para estudiar el cerebro con el interés del marketing para entender a los consumidores. Aradhna Krishna, uno de los mayores expertos en este campo, sugiere que "muchas compañías apenas comienzan a reconocer la fuerza con que los sentidos afectan las partes más profundas de nuestros cerebros". Otro experto, Martin Lindstrom usó encefalogramas para analizar el proceso de compra de más de dos mil participantes. Sus resultados con el uso del neuromarketing se resumen en su libro *Buyology*.¹⁸

A partir de los resultados de los estudios en neuromarketing, Campbell Soup Company cambió las etiquetas de casi todas sus latas de sopa. Algunos de los cambios: ahora el vapor

varios expertos de la industria: "Hay probabilidades de que mientras usted lee esto, los investigadores de P&G estén en alguna tienda observando a los compradores, o incluso en el hogar de algún consumidor". Al observar a los consumidores usando su detergente Tide en India, P&G se percató de que al lavar la ropa a mano, a veces el detergente irritaba la piel. Como resultado, P&G introdujo Tide Naturals, que lava sin causar irritación. Por su parte, IKEA notó que a menudo los consumidores dejaban de comprar cuando sus canastas o carritos se llenaban, así que ahora hay bolsas de compras en todas las tienda IKEA.¹⁴

Otro método para recabar datos de observación es mediante el uso de compradores misteriosos. Las compañías pagan a los investigadores para que compren en sus tiendas, tiendas de descuento y salas de exhibición para obtener el punto de vista de consumidores reales. Los compradores

Los datos de observación llevaron a P&G a desarrollar Tide Naturals.
© Editorial Image, LLC





Para el "neuromarketing" se utiliza una gorra con docenas de sensores que mide las ondas cerebrales para tratar de entender mejor a los consumidores. Lea el texto para saber algunos cambios realizados por Campbell Soup Company con base en el neuromarketing.
© annedde/E+/Getty Images

surge de imágenes más incitantes de sopa, las "cucharas frías" desaparecieron y el logotipo escrito es más pequeño y se movió a la parte inferior de la lata.¹⁹

Datos primarios: pregunte a los consumidores

¿Cuántas docenas de veces ha llenado algún tipo de cuestionario? Quizás una breve encuesta en la escuela o un cuestionario vía telefónica o por correo electrónico para saber si está satisfecho con el servicio que recibió. Hacer preguntas a los consumidores y grabar sus respuestas es la segunda forma de obtener información.

Estas técnicas de interrogación se dividen en: 1) métodos de generación de ideas y 2) métodos de evaluación de ideas, aunque la línea divisoria entre ellos suele ser imprecisa y cada uno tiene sus técnicas especiales.²⁰ Pero todos estos métodos de intervención producen valiosos **datos de cuestionario**, que son hechos y cifras obtenidos al preguntar a las personas sobre sus actitudes, conocimiento, intenciones y comportamientos.

Métodos para generar ideas: surgimiento de ideas En el pasado, la forma más común para recopilar información de cuestionarios a fin de generar ideas era a través de una *entrevista individual*, la que suponía a un solo investigador haciendo preguntas a un encuestado. Este enfoque tiene muchas ventajas, como poder sondear ideas adicionales con el uso de preguntas de seguimiento a las primeras respuestas del encuestado, aunque es muy costoso. Más adelante, en este capítulo, se analizarán algunas alternativas.

A Hamburger Helper no le fue muy bien con los consumidores cuando General Mills introdujo su hamburguesa. En las instrucciones iniciales se pedía cocinar 225 gramos de hamburguesa aparte de la pasta o las papas, lo cual se mezclaba después con la hamburguesa. Los investigadores de General Mills utilizaron un tipo especial de entrevista individual llamada *entrevistas a profundidad*, en las que los investigadores hacen preguntas extensas de flujo libre para captar las ideas y los sentimientos implícitos. Estas entrevistas a profundidad mostraron que los consumidores: 1) no creían que contuviera suficiente carne y 2) no deseaban tomarse la molestia de cocinar en dos recipientes distintos. Así, el gerente de producto de Hamburger Helper cambió la receta: ahora se utilizaban 450 gramos de carne y se permitía a los usuarios prepararla en un plato. Esto convirtió en éxito un potencial fracaso.

Los *grupos de enfoque* son sesiones informales de seis a 10 clientes anteriores, actuales o futuros en las que un líder, o moderador, les pide que expongan sus opiniones sobre los productos de la empresa y de sus competidores, la manera en la que utilizan esos productos y sus necesidades especiales no satisfechas.

Estos grupos, a los que a menudo se les graba en una cinta y se les asigna en habitaciones de entrevista especiales, con un espejo de una sola vista, permiten a los investigadores y gerentes de marketing escuchar y observar las reacciones del consumidor.

La informalidad y el compañerismo de un grupo de enfoque efectivo producen ideas que suelen ser difíciles de obtener con las entrevistas individuales. Por ejemplo, para mejorar la comprensión y aprendizaje de los estudiantes que usan este libro, se realizaron algunos grupos de enfoque entre estudiantes e instructores de marketing. Ambos grupos recomendaron responder las preguntas de repaso. Se escuchó esta recomendación, por lo que verá las respuestas en la sección final del capítulo o pulsando en la pregunta en la versión *SmartBook*.

La búsqueda del "próximo gran suceso" para los consumidores ocasiona que los investigadores de marketing recurran a técnicas menos tradicionales. Por ejemplo, los métodos "de investigación difusa" intentan una identificación temprana de los gustos o tendencias de consumidores evasivos. Trend Hunter es una empresa que busca anticiparse y averiguar "la evolución de lo último". La caza (u observación) de tendencias es la práctica que permite identificar "cambios que surgen en el comportamiento social", que se producen por cambios en la cultura pop que a su vez pueden llevar a nuevos productos. Trend Hunter identificó más de 250 000 microtendencias, a través de su cadena mundial de 155 000 miembros, y menciona varias de estas en su transmisión diaria de televisión *Trend Hunter* en su sitio de canal de YouTube (trendhuntertv).²¹

Métodos de evaluación de ideas: la prueba de una idea En la evaluación de ideas, el investigador de mercados primero pone a prueba las ideas descubiertas a fin de ayudar al gerente de marketing a recomendar acciones de marketing. Los métodos de evaluación de ideas

Video 2-3

Cazador de tendencias
kerin.tv/13e/v8-3



Se utilizaron grupos de enfoque de estudiantes e instructores para desarrollar este libro. Lea el texto para ver la sugerencia específica que puede ayudarle a estudiar.

© Spencer Grant/PhotoEdit

Wendy's pasó más de dos años reformulando su hamburguesa de 42 años. El resultado: Dave's Hot'N Juicy, nombrada por el fundador de Wendy's, Dave Thomas. Véase la figura 2-4 para conocer algunas de las preguntas que Wendy's hizo a los consumidores en una encuesta para descubrir sus preferencias en comida rápida, comportamientos y demografía.

Fuente: Wendy's International, LLC



suelen requerir encuestas convencionales aplicadas por correo, vía telefónica, en persona, correo electrónico, fax o internet, a una muestra grande de consumidores ya conocidos, actuales o futuros. En la elección entre estas opciones, el investigador de mercados debe equilibrar el costo con la calidad esperada de la información obtenida.

Las *encuestas de entrevista personal* presentan una ventaja importante, ya que permiten al entrevistador ser flexible en las preguntas u obtener reacciones para materiales visuales, pero su realización es muy costosa. Por lo general, las *encuestas por correo* están sesgadas porque lo más probable es que quienes respondan lo hagan a partir de experiencias positivas o negativas tenidas con el producto o la marca. Por su parte, aunque las *entrevistas telefónicas* proporcionan flexibilidad, los entrevistados inconformes pueden colgarle al entrevistador,

incluso con la eficiencia de la entrevista telefónica asistida por computadora (CATI, por sus siglas en inglés).

Cada vez más, los investigadores de marketing comienzan a usar *encuestas en línea* (correo electrónico e internet) para recopilar datos primarios. La razón: la mayoría de los consumidores tienen conexión de internet y una cuenta de correo electrónico. Los mercadólogos pueden adjuntar una encuesta en un correo electrónico que se envía a entrevistados objetivo. Cuando estos abren su correo electrónico, tienen la opción de ver la encuesta o de dar clic en un enlace para tener acceso a ella desde un sitio de internet. Los mercadólogos también pueden pedir a los consumidores que completen una encuesta "que surge de repente" (*pop-up*) en una ventana por separado, cuando ingresan al sitio de internet de alguna organización. Muchas organizaciones usan este tipo de métodos para que sus consumidores evalúen sus productos y servicios o el diseño y facilidad de uso de sus sitios de internet.

Las ventajas de las encuestas en línea son que el costo es relativamente mínimo y el tiempo que toma desde la recopilación de datos hasta la presentación del reporte es mucho más rápido que los métodos tradicionales analizados antes. Sin embargo, las encuestas en línea tienen serios inconvenientes: algunos consumidores pueden ver las encuestas como *basura* o *spam* y pueden incluso elegir no recibirlas (si tienen un bloqueador de *spam*) o, a propósito o sin querer, borrarlas sin abrirlas. Para las encuestas por internet, algunos consumidores tienen un bloqueador de *pop-ups* que prohíbe a un buscador abrir una ventana por separado que contenga la encuesta; por lo tanto, pueden no ser capaces de participar en la investigación. Tanto para encuestas mediante correo electrónico como por internet, los consumidores pueden completar la encuesta múltiples veces, lo que ocasiona un sesgo significativo en los resultados. Esto es especialmente cierto para los paneles en línea. Empresas de investigación, como Survey Monkey, desarrollaron la tecnología de muestreo para prohibir esta práctica.²²

El fundamento de toda la investigación hecha con cuestionarios es desarrollar preguntas precisas, que consigan que las personas consultadas den respuestas claras y puntuales.²³ En la *figura 2-4*, se muestran varios formatos de preguntas tomadas de una encuesta de Wendy's que evaluó las preferencias por restaurantes de comida rápida entre consumidores actuales y futuros.

La pregunta 1 es un ejemplo de una *pregunta abierta*, que permite a los entrevistados expresar opiniones, ideas o comportamientos en sus propias palabras sin verse forzados a elegir entre opciones determinadas por un investigador de marketing. Esta información es invaluable para los comercializadores porque capta la "voz" de los entrevistados, lo cual es útil en la comprensión de la conducta del consumidor, en la identificación de los beneficios del producto o en el desarrollo de mensajes de publicidad.

En cambio, las *preguntas cerradas* o de *opciones fijas* requieren que los entrevistados seleccionen una o más opciones de respuesta de un conjunto determinado de alternativas. La pregunta 2 es un ejemplo de *pregunta dicotómica*, la forma más simple de una pregunta de opción fija, que permite solo "sí" o "no" como respuesta.

En una pregunta de opción fija con tres o más oportunidades de respuesta, se utiliza una *escala*. La pregunta 5 es un ejemplo del uso de una *escala diferencial semántica*, una escala de cinco puntos donde los extremos opuestos tienen adjetivos de una o dos palabras que tienen significados contrarios.

La base de toda la investigación que emplea cuestionarios es desarrollar preguntas precisas que obtengan respuestas claras y concretas de los encuestados. Por ejemplo, según la opinión del encuestado respecto a la limpieza de Wendy's, marcaría el espacio izquierdo de la escala, el derecho o uno de los cinco puntos intermedios. En la pregunta 6 se emplea una *escala de Likert*, donde el encuestado indica el grado en el que coincide o difiere con una afirmación.

El cuestionario de la figura 2-4 representa una encuesta bien redactada que proporciona información valiosa al investigador de mercados de Wendy's. Las preguntas de la 1 a la 8 le proporcionan información sobre los gustos y las aversiones con respecto a salidas a comer, frecuencia de visitas a restaurantes de comida rápida en general y a Wendy's en particular, así como fuentes de información utilizadas en la toma de decisiones sobre restaurantes de comida rápida. La pregunta 9 ofrece detalles sobre las características personales o familiares, lo cual es útil al tratar de segmentar el mercado de comida rápida.

Las preguntas de investigación de mercados deben formularse con precisión, de manera que todos los entrevistados interpreten la misma pregunta en forma similar. Por ejemplo, en una pregunta acerca de si usted come en restaurantes de comida rápida con regularidad, la palabra *regularidad* es ambigua. Dos personas pueden responder "sí" a la pregunta, pero para una puede significar "una vez al día", mientras que para la otra significa "una o dos veces al mes". Sin embargo, se sugiere dirigir acciones de marketing sustancialmente diferentes a cada uno de estos posibles consumidores.

FIGURA 2-4

A fin de obtener la información más valiosa de los consumidores, la encuesta de Wendy's aplica cuatro tipos de preguntas que se analizan en el texto.

1. ¿Cuáles son los aspectos más importantes para usted cuando decide comer fuera y acude a un restaurante de comida rápida?

2. ¿Ha visitado algún restaurante de comida rápida en el último mes?

☐ Sí ☐ No

3. Si respondió "sí" a la pregunta 2, ¿con qué frecuencia consume comida rápida?

☐ Una vez a la semana ☐ 2 o 3 veces al mes ☐ Una vez al mes o menos

4. ¿Qué tan importante es que un restaurante de comida rápida lo satisfaga en las siguientes características?

[Marque la casilla que describe sus opiniones sobre cada elemento mostrado.]

Característica	Muy importante	Algo importante	Importante	Nada importante	Poco importante	Muy poco importante
• Sabor de la comida	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Limpieza	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Precio	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Variedad del menú	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Para cada una de las características que se muestran a continuación, marque el espacio de la escala que describe sus opiniones sobre Wendy's. Marque con una X sólo uno de los cinco espacios mostrados por cada elemento.

Característica	Marque el espacio que describe el grado en el que Wendy's está...				
• Sabor de la comida	Sabroso	_____	_____	_____	Insípido
• Limpieza	Limpio	_____	_____	_____	Sucio
• Precio	Barato	_____	_____	_____	Caro
• Variedad del menú	Amplio	_____	_____	_____	Reducido

(continúa)

FIGURA 2-4

(continuación)

6. Marque la casilla que describe su acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones:

Afirmación	Muy de acuerdo	De acuerdo	No sabe	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
• A los adultos les gusta llevar a sus familias a restaurantes de comida rápida.	☐	☐	☐	☐	☐
• La opinión de nuestros hijos es importante al decidir dónde come la familia.	☐	☐	☐	☐	☐

7. ¿Qué tan importantes son las siguientes fuentes de información en el momento de seleccionar un restaurante de comida rápida? [Marque una casilla para cada fuente.]

Fuente de información	Muy importante	Poco importante	Nada importante
• Televisión	☐	☐	☐
• Periódicos	☐	☐	☐
• Radio	☐	☐	☐
• Carteles	☐	☐	☐
• Internet	☐	☐	☐
• Redes sociales	☐	☐	☐

8. ¿Con cuánta frecuencia come en cada uno de los siguientes restaurantes de comida rápida? [Marque solo una casilla para cada reactivo.]

Restaurante	Una vez a la semana o más	2 o 3 veces al mes	Una vez al mes o menos
• Burger King	☐	☐	☐
• McDonald's	☐	☐	☐
• Wendy's	☐	☐	☐

9. Por favor, responda las siguientes preguntas sobre usted y su familia. [Marque solo una casilla para cada reactivo.]

- a. ¿Cuál es su género? ☐ Masculino ☐ Femenino
- b. ¿Cuál es su estado civil? ☐ Soltero ☐ Casado ☐ Otro (viudo, divorciado, etcétera)
- c. ¿Cuántos niños menores de 18 años de edad viven en su casa? ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 o más
- d. ¿Cuál es su edad? ☐ Menor de 25 años ☐ 25 a 44 años ☐ 45 años o más
- e. ¿Cuáles son sus ingresos totales anuales individuales o familiares?
- ☐ Menos de 15 000 dólares ☐ De 15 000 a 49 000 dólares ☐ 50 000 dólares o más

El alto costo de usar entrevistas personales en los hogares aumentó el uso de *entrevistas sorpresa en centros comerciales*, que son entrevistas personales a consumidores que visitan esos lugares. Estas entrevistas cara a cara reducen el costo de las visitas personales a consumidores en sus hogares y proporcionan la flexibilidad para mostrar a los entrevistados indicaciones visuales, como anuncios publicitarios o muestras reales del producto. Sin embargo, una desventaja importante de este tipo de entrevistas es que las personas entrevistadas pueden no representar a los consumidores objetivo, lo que arroja un resultado sesgado.

La tecnología electrónica revolucionó los conceptos tradicionales de "entrevista" o "encuesta". En la actualidad, los encuestados suben a un pabellón en un centro comercial, leen las preguntas en una pantalla y escriben sus respuestas en la pantalla sensible al tacto de una computadora. Incluso hay entrevistas telefónicas mecanizadas por completo: una voz automatizada hace las preguntas a los encuestados a través del teléfono, quienes luego escriben sus respuestas mediante un teléfono de tonos.

Datos primarios: otras fuentes

Existen tres métodos de recopilación de datos primarios que se superponen un poco con los métodos antes analizados. Estos incluyen 1) redes sociales, 2) paneles y experimentos, 3) tecnología de la información y 4) búsqueda y procesamiento de datos.



Los visitantes a la página de Facebook de Frito-Lay's votaron sobre nuevos sabores haciendo clic en el botón "Vota" para mostrar sus preferencias.
Fuente: Frito-Lay North America, Inc.

Los temas en la página web de inicio de Carmex van de su Twitter Giveaways, a ganar productos de Carmex, a su historia familiar. Para saber cómo usa la investigación de mercados de redes sociales, lea la sección "Uso de tableros de control de marketing".
Cortesía de Carm Laboratories, Inc.



Redes sociales Facebook, Twitter y otras redes sociales están revolucionando la forma en que se realiza hoy la investigación de marketing. Para desarrollar un nuevo sabor para sus frituras, Frito-Lay sustituyó sus grupos de enfoque usuales por una investigación en Facebook. A través de esta, se encuestó a los visitantes de su página de Facebook, permitiéndoles sugerir nuevos sabores, tres de los cuales aparecieron en los supermercados. Todo lo que tenían que hacer era pulsar el botón "Vota" para mostrar sus preferencias. Y Estée Lauder pidió a los usuarios de redes sociales que votaran por cuáles de sus tonos descontinuados debían regresar.²⁴

Carma Laboratories Inc., el fabricante de los protectores labiales Carmex, es la tercera generación de un negocio familiar con una historia de fácil acceso para los clientes. De hecho, el fundador, Alfred Woebling, respondía personalmente cada carta que recibía de clientes. Hoy, Carma Labs depende de los programas de redes sociales para promover sus productos.²⁵

El protector labial Carmex sirve para reducir los síntomas del herpes labial y aliviar los labios resacos y agrietados. Se empa en tarros, barras y tubos exprimibles. La línea de productos Carmex en Estados Unidos incluye los sabores originales: fresa, lima, vainilla y cereza. Aunque las ventas del protector labial Carmex tienden a estar abajo de Chapstix y Blistex, los clientes de

Carmex son leales, es decir, verdaderos fans.

Una oportunidad para Carmex (www.mycarmex.com) es dirigir la investigación de mercados con el uso de herramientas de escucha de las redes sociales para entender la naturaleza de las conversaciones en línea acerca del protector labial. El protector labial es un producto propicio para la temporada de tos y resfriados, de noviembre a marzo, en la que registra su máxima actividad tanto en ventas directas como en línea.

La sección "Uso de tableros de control de marketing" muestra cómo Carmex utiliza las medidas de marketing a fin de evaluar sus programas de redes sociales para su línea de productos. Los datos se modificaron para proteger la información del propietario.

Entre las varias medidas de redes sociales que Carmex usa están la *velocidad de conversación*, el *intercambio de voz* y el *sentimiento*.²⁶ Estas se monitorean mediante motores de búsqueda electrónica que recorren internet para detectar comportamientos y "menciones de marca" de los consumidores, lo cual permite calcular la participación de voz y determinar si estas menciones de marca parecen ser "positivas", "neutrales" o "negativas", y así medir el "sentimiento". Las medidas del tan usado Facebook son el número de fans que deciden tomar parte de los mensajes de la marca y se vinculan con ella por medio de: "A quienes les gusta" o "Me gusta".

Los investigadores de mercados cada vez quieren más información de sitios para "extraer" su contenido bruto, generado por el consumidor en tiempo real. Sin embargo, cuando se depende de este contenido, la muestra de individuos investigados puede no ser estadísticamente representativa del mercado.²⁷

Paneles y experimentos Dos formas especiales en las que se utilizan algunas veces observaciones y cuestionarios son los paneles y los experimentos.

A menudo, los investigadores de mercados desean saber si los consumidores cambian su conducta con el tiempo así que toman medidas sucesivas de la misma gente. Un *panel* es una muestra de consumidores o tiendas a partir de la cual los investigadores toman una serie de medidas. Por ejemplo, NPD Group recopila datos sobre compras del consumidor (por ejemplo, ropa, alimentos y artículos electrónicos) a través de su panel en línea, formado por más de dos millones de personas en todo el mundo. De esta manera, una empresa como General Mills mide la conducta de cambio de un consumidor, que pasa de una marca de su cereal de desayuno (Wheaties) a otra (Cheerios), o a la de un competidor (Special K de Kellogg's). La desventaja de los paneles es que la empresa de investigación de mercados requiere reclutar con frecuencia nuevos miembros para reemplazar a quienes se retiran. Las

Uso de tableros de control de marketing

¿Funcionan bien los programas de redes sociales de Carmex?

Como consultor de marketing de Carmex, se le ha pedido a usted evaluar las actividades de redes sociales para su línea de productos de protectores labiales.

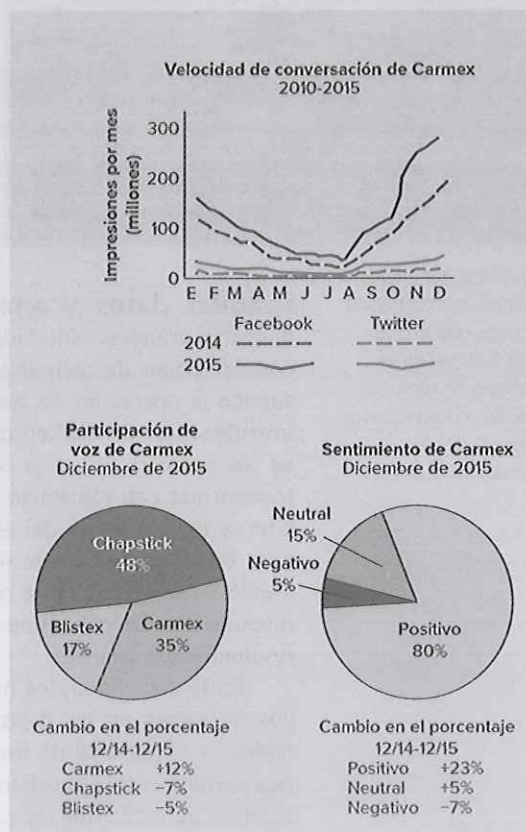
Hace poco Carmex lanzó sus nuevos programas y promociones de redes sociales, Facebook y Twitter, para informar a los consumidores de Estados Unidos acerca de esta línea de productos. Los seguidores y las personas que le dan "Me gusta" (*Like*) a la página de Carmex podrán participar en concursos y ganar muestras gratis al conectarse. La creativa aplicación "Carmex Kiss" permite a los usuarios cargar sus fotos y enviar besos animados a algún amigo.

Su reto

Para evaluar cómo les va a los programas de redes sociales de Carmex, elija estas cinco medidas: 1) velocidad de conversación de Carmex, esto es, total de menciones de la marca en internet; 2) a quiénes les gusta la página de Carmex en Facebook, es decir, el número de usuarios en un cierto periodo; 3) los seguidores de Twitter, es decir, el número de usuarios en un periodo en el que siguieron la transmisión del propietario de la marca; 4) la participación de voz de Carmex, es decir, las menciones de la marca en internet (porcentaje de las menciones de las principales marcas de protectores labiales); y 5) el sentimiento por Carmex, es decir, el porcentaje de las menciones de participación de voz de Carmex en internet, clasificadas en a) positivas, b) neutrales y c) negativas.

Sus descubrimientos

Al analizar este tablero de control de marketing, usted llega a estas conclusiones. Primero, tanto el número de quienes le dan *like* a su página en Facebook como el de sus seguidores en Twitter aumentó de forma significativa en 2015 con respecto a 2014. Estas son buenas noticias. Segundo, la participación de voz (35%) de Carmex es buena, sin duda, en comparación con el de la marca número 1 (48%), Chapstick. Pero es especialmente favorable el aumento de 12% en la participación de voz de Carmex en comparación con el de un año anterior. Tercero, el tablero de control de sentimiento de Carmex muestra que 80% de las menciones son positivas y solo 5% son negativas. Aún más significativo es que las menciones positivas aumentaron 23% durante el último año.



Sus acciones

Usted concluye que las iniciativas de redes sociales de Carmex sí funcionan. Su siguiente paso será investigar más a fondo los datos para ver los que son especialmente efectivos en el desencadenamiento de resultados positivos y desarrollar, a partir de estos, éxitos en el futuro (como las muestras gratis o Carmex Kiss).

características de estos nuevos integrantes deben coincidir con las de las personas que salen para hacer que el panel siga siendo representativo del mercado.

Un *experimento* implica la obtención de datos mediante la manipulación de factores en condiciones bastante controladas para demostrar causa y efecto, lo cual es un ejemplo de investigación causal. El interés radica en ver si el cambio de una de las variables independientes (causa) modificará la conducta de la variable dependiente que se estudia (el resultado). En experimentos de marketing, las variables independientes de interés (a las que algunas veces se les denomina "impulsores" de marketing) suelen ser uno o más de los elementos de la mezcla de marketing, como las características, el precio o la promoción de un producto (mensajes de publicidad o cupones). La variable dependiente ideal suele ser un cambio en las compras (incremento de las ventas en unidades o dólares) que realizan individuos, familias u organizaciones. Por ejemplo, las empresas de alimentos a menudo utilizan "mercados de prueba" donde se ofrece un producto para venta en forma limitada en un área definida, para ayudar a decidir la



A fin de descubrir cómo usó Walmart mercados de prueba para desarrollar con éxito internacional sus enormes tiendas de autoservicio, como este en China, lea el texto.

© Imaginechina/Corbis

eficacia probable de las acciones de marketing potenciales. De este modo, un mercado de prueba es un tipo de experimento real de marketing para reducir riesgos. En 1998, Walmart abrió tres supercentros independientes, experimentales, para calibrar la aceptación del consumidor antes de decidir si abría otros. En la actualidad, esa empresa opera más de 4000 supercentros en todo el mundo.

Una dificultad potencial de los experimentos es la posibilidad de que los factores externos (como las acciones de competidores) distorsionen los resultados y afecten la variable dependiente (como las ventas). La tarea de un investigador consiste en identificar el efecto de la variable de marketing de interés sobre la variable dependiente, cuando quizá los efectos de factores externos de un experimento oculten dicho efecto.

Grandes datos y análisis de datos *Grandes datos* es un término vago, que suele describir grandes cantidades de datos recopilados de una variedad de fuentes y analizados con un grupo de tecnologías cada vez más sofisticadas. La **tecnología de la información** supone la operación de redes de computadoras que pueden almacenar y procesar datos. Los investigadores de marketing observan que vivimos en la era de avalancha de datos. El desafío de los gerentes no es la recolección de datos y ni siquiera su almacenamiento, sino cómo transformar con eficiencia la enorme cantidad de datos en información útil. Esta transformación se logra a través del uso del análisis de datos. Los productos como el Hadoop de Yahoo! y las Bigtables de Google son ejemplos de las herramientas analíticas disponibles para la gente a quienes se suele llamar científicos de datos. Su trabajo está creando un nuevo campo de la investigación de marketing que se enfoca en la *visualización de datos*, o la presentación de los resultados del análisis.

En la actualidad, los negocios obtienen datos de muchas fuentes como escáneres de códigos de barras en las cajas de las tiendas, software de rastreo en línea en computadoras y tablets, y el historial de uso de su teléfono. De hecho, el auge del internet de las cosas ahora nos permite recolectar datos sobre casi cualquier dispositivo que el usuario pueda utilizar. Los gerentes de marketing deben usar la combinación de datos, tecnología y análisis para convertir los datos en información útil que responderá preguntas de marketing y producirá acciones de marketing efectivas. Las organizaciones que logran esto con éxito suelen denominarse *empresas inteligentes*.²⁸

Como se ilustra en la figura 2-5, los elementos de una plataforma de empresa de marketing inteligente interactúan para facilitar el trabajo del investigador de marketing o científico de datos.

En la parte central superior de la figura 2-5, puede observarse cómo se crean los grandes datos a través de redes de comunicación sofisticadas para tener acceso y recuperar los datos de fuentes internas y externas. Estas fuentes de datos se almacenan, organizan y administran en bases de datos. En conjunto, estas bases de datos forman un almacén de datos.

El almacenamiento de datos (y su computación) también puede efectuarse en “la nube”, que es simplemente una colección de servidores a los que se accede mediante una conexión a internet.

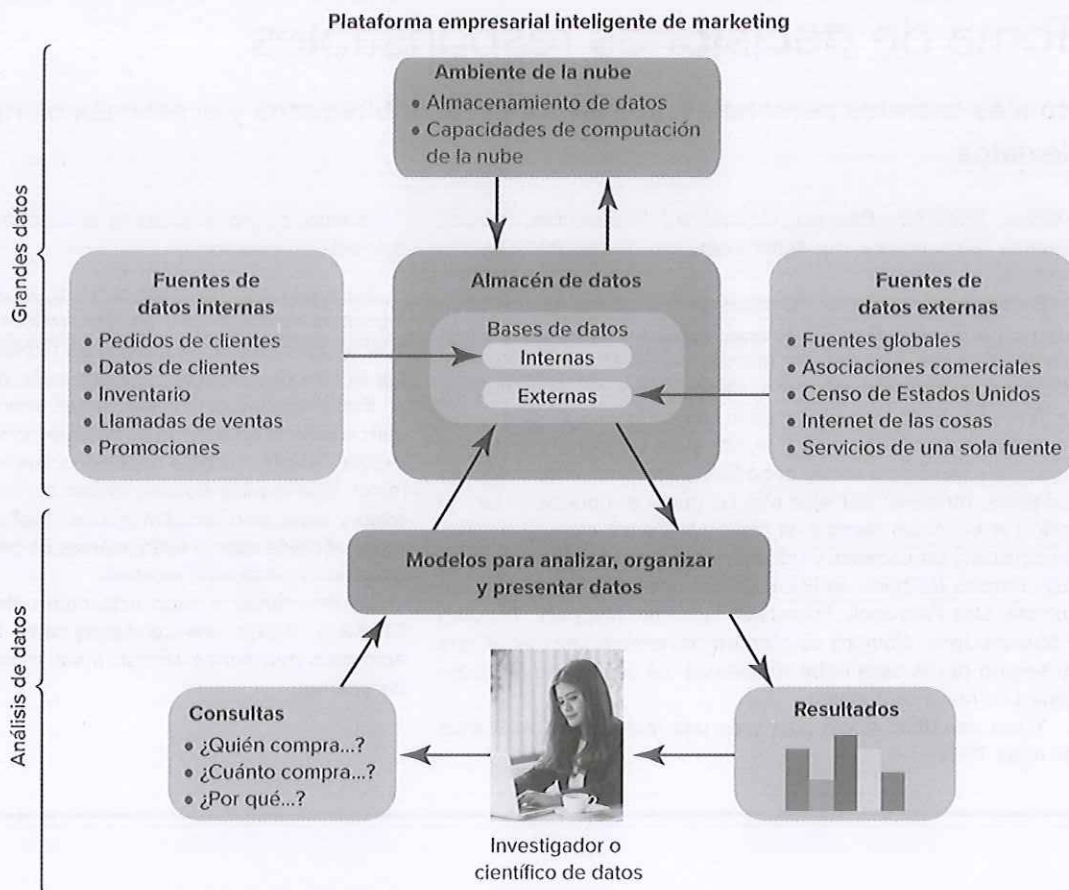
Como se muestra en la parte inferior de la figura 2-5, el análisis de datos consta de varios elementos. Los mercadólogos usan computadoras para especificar encuestas o preguntas de marketing importantes y tener acceso a las bases de datos en el almacén (o la nube). Se emplean herramientas analíticas para organizar y manipular los datos para identificar cualquier percepción gerencial que pueda existir. Entonces se presentan los datos mediante tablas y gráficos para una interpretación más sencilla. Cuando se busca una base de datos, los mercadólogos pueden usar el *análisis de sensibilidad* para hacer preguntas del tipo “y si” a fin de determinar cómo los cambios hipotéticos en el producto o en los *conductores* de marca (es decir, en los factores que influyen en las decisiones de compra de un hogar u organización) afectan las ventas.

Por lo general, la investigación de mercados tradicional supone la identificación de posibles conductores y después la recopilación de datos. Por ejemplo, pueden recolectarse datos para comprobar la hipótesis que supone que el aumento en la cantidad de cupones (el conductor), durante la primavera, incrementará las pruebas de compradores de primera vez (el resultado).

FIGURA 2-5

Modo en el que los investigadores y gerentes de marketing emplean una plataforma empresarial inteligente para convertir esta en acciones.

Foto: © Tanat loungtip / Alamy Stock Photo



A las 10 p.m. ¿qué es más probable que este hombre compre además de los pañales? Para la curiosa respuesta que ofrece la minería de datos, vea el texto. © Brent Jones

entre ellos, de tal modo que aumentaron las ventas de los tres artículos. El horizonte cercano es: la tecnología de identificación de radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés de *radio-frequency identification*) que emplea un microchip en una "etiqueta inteligente" en los pañales y en las cervezas, que indica si terminan en la misma bolsa.

Para saber cuánto pueden mostrar la búsqueda y el procesamiento de datos en línea acerca de su personalidad y circunstancias étnicas, lea la sección "Toma de decisiones responsables".²⁹

Ventajas y desventajas de los datos primarios

En comparación con los datos secundarios, la ventaja de los primarios es que son más específicos para el problema estudiado. Las principales desventajas son que los datos primarios suelen resultar mucho más costosos y que se requiere más tiempo para su recolección que en el caso de los secundarios.

Toma de decisiones responsables >>>>> ética

No más secretos personales: la desventaja de la búsqueda y el procesamiento de datos

eXelate, Intellidyn, RapLeaf, Google Ad Preferences, Yahoo!, BlueKai, Alliance Data, reputation.com... sí... ¡Facebook y Twitter, también!

El común denominador de todos ellos es la sofisticación que usan en la búsqueda y el procesamiento de datos de internet y redes sociales, que permite mostrar una cantidad increíble de información personal de cada estadounidense. El periodista de *Time* Joel Stein descubrió, con el uso de fuentes tanto en línea como fuera de ella, cuán fácil resulta para un extraño encontrar su número de seguro social, el de Stein, así como datos, algunos correctos, otros no; por ejemplo: Le gusta el hockey, el rap, el rock, ser papá, las recetas, la ropa y los productos de belleza, las películas, las comidas y bebidas, etcétera. La mayor parte de sus compras las hace en línea, un promedio de 25 dólares por compra. Usa Facebook, Friendster, LinkedIn, MySpace, Pandora y StumbleUpon. Compró su casa en noviembre (mes en el que su seguro por la casa debe renovarse). La esposa de su padre tiene una multa de tránsito.

Y usa una iMac Apple ¡¡¡¿¿¿ y es una mujer de 18 a 19 años de edad ???!!!

¡Bueno, bueno, a veces la búsqueda y el procesamiento de datos se equivocan!

Estos datos se recopilan de muchas formas en internet, desde mecanismos de rastreo en sitios oficiales o autorizados hasta aplicaciones que se descargan en teléfonos celulares para mostrar la lista de contactos y la ubicación del usuario.

Estos detalles personales tienen enormes beneficios para los mercadólogos. La minería de datos permite la personalización más exacta y ahora posibilita a los anunciantes dirigirse a cada consumidor. Esto implica no solo el uso de datos demográficos como edad y sexo, sino también gustos, hábitos de compras pasados, redes sociales que se usan, marcas de preferencia, programas de televisión que se ven, etcétera.

¿Quiere llevar a cabo actividades de detective? Descargue Ghostery desde www.ghostery.com. Le señalará todas las empresas que tienen acceso a sus datos cuando visita un sitio de internet.

Análisis de datos primarios usando tabulaciones cruzadas

La encuesta de satisfacción del cliente de Wendy's permite a los consumidores opinar sobre su experiencia en la comida. Para responder esta encuesta, visite a www.talktowendys.com. Necesitará una receta de una visita reciente, que tiene un código de ocho dígitos para comenzar la encuesta. ¿Su recompensa? Un cupón imprimible que puede usar en su próxima visita.

Cortesía de Wendy's

Suponga que la alta gerencia de Wendy's quiere usar el cuestionario de la figura 2-4 para encuestar a una muestra de hogares estadounidenses y evaluar con cuánta frecuencia los clientes de distintas edades comen en restaurantes de comida rápida. La gerencia sospecha que a medida que aumenta la edad de la cabeza de familia, disminuyen las visitas a esos establecimientos. Los datos provistos por el cuestionario confirman esto, pero la información no está en un formato que sugiera ideas para acciones de marketing viables. Las tabulaciones cruzadas darán respuestas que servirán de base para las acciones futuras.

Desarrollo de las tabulaciones cruzadas Una **tabulación cruzada**, o *cross tab*, es un método para presentar y analizar los datos que involucra a dos o más variables para descubrir relaciones entre los datos.

El cuestionario de Wendy's en la figura 2-4 consta de preguntas que ayudan entender mejor

el negocio de la comida rápida. Por ejemplo, para tratar de responder a la pregunta que interesa a la alta gerencia, se empareja la pregunta con respecto a la edad del jefe de familia en la figura 2-4 (pregunta 9d) con la que pregunta de qué tan a menudo comen en restaurantes de comida rápida (pregunta 3).

Usando las respuestas a la pregunta 3 como encabezados de columna y las respuestas a la pregunta 9d como nombre de las filas se produce una tabulación cruzada como la que muestra la figura 2-6, basada en las respuestas de 586 participantes. La figura muestra dos formas de tabulaciones cruzadas:

Wendy's

Customer Satisfaction Survey 15%

Overall how satisfied were you with THIS experience at THIS Wendy's restaurant?

Extremely Dissatisfied Neither Extremely Satisfied

Based on THIS experience, would you be likely to recommend THIS Wendy's restaurant to friends and family?

Extremely Unlikely Neither Extremely Likely

Based on THIS experience, would you be likely to return to THIS Wendy's restaurant?

Extremely Dissatisfied Neither Extremely Satisfied

How satisfied were you that this visit to Wendy's was worth the money you spent?

Extremely Dissatisfied Neither Extremely Satisfied

Clear Next

- Los datos duros o respuestas específicas se muestran en la figura 2-6A. Por ejemplo, esta tabulación cruzada muestra que 144 familias de la muestra cuya cabeza tenía menos de 25 años (en gris oscuro) comen en restaurantes de comida rápida una vez a la semana o más. También muestra la lealtad de muchos clientes a estos establecimientos; el número de clientes que los visitan una vez a la semana o más es más del doble del número que los visitan una vez al mes o menos, como indican los totales sombreados en gris medio en la figura 2-6A.
- La figura 2-6B muestra las respuestas de la base de porcentajes, en las cuales estos aparecen en forma horizontal. De las 215 familias cuya cabeza tiene menos de 25 años, 67.0% comen en un restaurante de comida rápida cuando menos una vez a la semana, y solo 8.8% lo hacen una vez al mes o menos. Asimismo, entre los grupos de edad, 46.4%, casi la mitad, come en esos restaurantes una vez a la semana o más.

Otras dos formas de tabulación cruzada que usa los datos primarios mostrados en la figura 2-6A se describen en el problema 7 de Aplicación de los conocimientos de marketing al final del capítulo.

Interpretación de las tabulaciones cruzadas Un análisis cuidadoso de las figuras 2-6A y 2-6B revela que la asistencia a los restaurantes de comida rápida está relacionada con la edad del jefe de familia. Los porcentajes en la diagonal (en gris medio) de la figura 2-6B muestran que las familias más jóvenes tienen más probabilidades que las familias más antiguas de visitar los restaurantes de comida rápida una vez a la semana o más.

Así que, si se quiere llegar a los usuarios frecuentes de los restaurantes de comida rápida, es necesario dirigirse a aquellos cuyo jefe de familia tiene menos de 25 años y que tienden a visitar estos establecimientos una vez a la semana o más, como se ilustra en la figura 2-6B. Los mercadólogos suelen esforzarse especialmente en llegar a estos usuarios leales y frecuentes. De modo que Wendy's podría producir publicidad dirigida al segmento de familias encabezadas por un hombre o una mujer menor a 25 años. Pero las figuras 2-6A y 2-6B *no* nos dicen qué medios usar para llegar a ellas, como anuncios de televisión o redes sociales. Para encontrar esas respuestas, es necesario relacionar de nuevo la edad del jefe de familia con las respuestas a la pregunta 7 en la figura 2-4, la fuente de información que utilizan los hogares.

La tabulación cruzada, quizá la técnica más usada para organizar y presentar datos de marketing, tiene algunas ventajas importantes. Su formato simple permite una interpretación directa y una manera fácil de comunicar los datos a la gerencia. Este método ofrece gran flexibilidad y puede usarse para resumir datos de cuestionario, de observación y experimentales.

Las tabulaciones cruzadas también tienen algunas desventajas. Por ejemplo, pueden ser engañosas si los porcentajes se basan en muy pocas observaciones. Asimismo, pueden ocultar algunas relaciones, porque cada tabulación cruzada suele mostrar solo dos o tres variables. Haciendo un balance entre ventajas y desventajas, es probable que cada vez más decisiones de marketing se basen en la tabulación cruzada que en cualquier otro método de análisis de datos.

FIGURA 2-6

Dos formas de tabulación cruzada que relacionan la edad del jefe de familia con la frecuencia de visita al restaurante de comida rápida.

A. Preferencias absolutas

Edad del jefe de familia (años)	Frecuencia de visita a restaurantes de comida rápida			Total
	Una vez a la semana o más	2 a 3 veces al mes	Una vez al mes o menos	
Menos de 25	144	52	19	215
25 a 44	46	58	29	133
45 o más	82	69	87	238
Total	272	179	135	568

B. Porcentajes de las filas (en horizontal)

Edad del jefe de familia (años)	Frecuencia de visita a restaurantes de comida rápida			Total
	Una vez a la semana o más	2 a 3 veces al mes	Una vez al mes o menos	
Menos de 25	67.0%	24.2%	8.8%	100.0%
25 a 44	34.6%	43.6%	21.8%	100.0%
45 o más	34.5%	29.0%	36.5%	100.0%
Total	46.5%	30.5%	23.0%	100.0%

repaso de conceptos

- 2-6. ¿Cuál es la diferencia entre los datos observados y los de un cuestionario?
- 2-7. ¿Cuál encuesta proporciona la mayor flexibilidad para hacer preguntas de sondeo: el correo, el teléfono o la entrevista personal?
- 2-8. ¿Qué es la tabulación cruzada?

PASO 4: DESARROLLO DE HALLAZGOS

OA5

Alguna vez, Mark Twain dijo: “La recolección de datos es como la recolección de basura. Hay que saber lo que harás con el material antes de recolectarlo”. En efecto, los datos y la información de marketing tienen poco más valor que la basura, a menos que se analicen con cuidado y se traduzcan en hallazgos lógicos: paso 4 en el método de investigación de mercados.³⁰

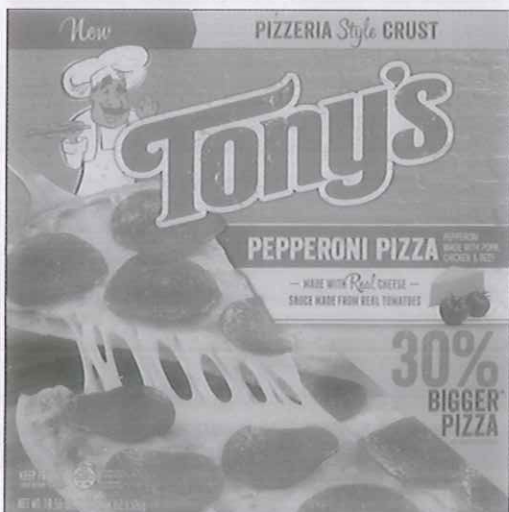
Análisis de los datos

Schwan Food Company produce tres millones de pizzas congeladas al día con nombres de marcas que incluyen Tony's y Red Baron. Vea cómo Teré Carral, gerente de marketing para la marca Tony's, podría plantear una pregunta para un segmento de mercado. Se usarán datos hipotéticos para proteger la información registrada de Tony's.

A Teré le preocupa el poco crecimiento de la marca Tony's durante los cuatro años anteriores. Contrata a un consultor para recopilar y analizar datos que expliquen lo que ocurre con su marca y para que recomiende modos de mejorar su crecimiento. Teré pide al consultor que prepare una propuesta que incluya las respuestas a dos preguntas importantes:

1. ¿Cómo van las ventas de Tony's en el ámbito familiar? Por ejemplo, ¿menos familias compran pizzas Tony's o cada familia compra menos Tony's? ¿O ambas cosas?
2. ¿Qué factores han contribuido a las ventas planas de Tony's durante los cuatro años anteriores?

La información descubierta por los consultores es fundamental. Por ejemplo, ¿la familia promedio consume más o menos pizzas Tony's que en los años previos? ¿El desempeño de ventas planas de Tony's se relaciona con un factor específico? Con las respuestas a estas preguntas, Teré puede identificar acciones en su plan de marketing y llevarlas a cabo durante el año siguiente.



¿Qué tal van las ventas? Para ver cómo evaluaron esta pregunta los mercadólogos de Tony's Pizza y las razones por las que prepararon este anuncio, consulte el texto.

© Editorial Image, LLC

Presentación de los hallazgos

Los hallazgos deben ser claros y comprenderse por el modo en el que se presentan los datos. Los gerentes son responsables de las *acciones*. Esto significa entregar los resultados en imágenes claras y, de ser posible, en una sola página.

El consultor responde a las preguntas de Teré con los tableros de control de marketing de la figura 2-7, un modo creativo de presentar los hallazgos de manera gráfica. Veamos sobre el hombro de Teré y del consultor mientras interpretan estos hallazgos:

- En la figura 2-7A, la gráfica muestra las ventas anuales. Se aprecia que el crecimiento anual de la marca Tony's Pizza es estable, pero, de hecho, plano de 2012 a 2015.
- En la figura 2-7B, la gráfica exhibe el promedio de ventas anuales por familia. Analice esta gráfica con atención. A primera vista, parece como si las ventas en 2015 fueran *la mitad* de lo que eran en 2012, ¿no es cierto? Pero lea con cuidado los números en el eje vertical. Se observa que las compras por familia en Tony's han declinado con regularidad durante los cuatro años anteriores, de un promedio de 3.4 pizzas por familia en 2012 a 3.1 pizzas en 2015 (un porcentaje significativo, pero no una reducción de 50%). Ahora la pregunta es: si las ventas anuales de Tony's son estables, pero el hogar promedio individual compra menos pizzas de Tony's, ¿qué sucede? La respuesta es: más familias compran pizzas, sólo que cada una adquiere menos pizzas de Tony's. Las familias que no eligen a Tony's son una auténtica fuente de preocupación. Pero una vez más, éste es un ejemplo clásico de

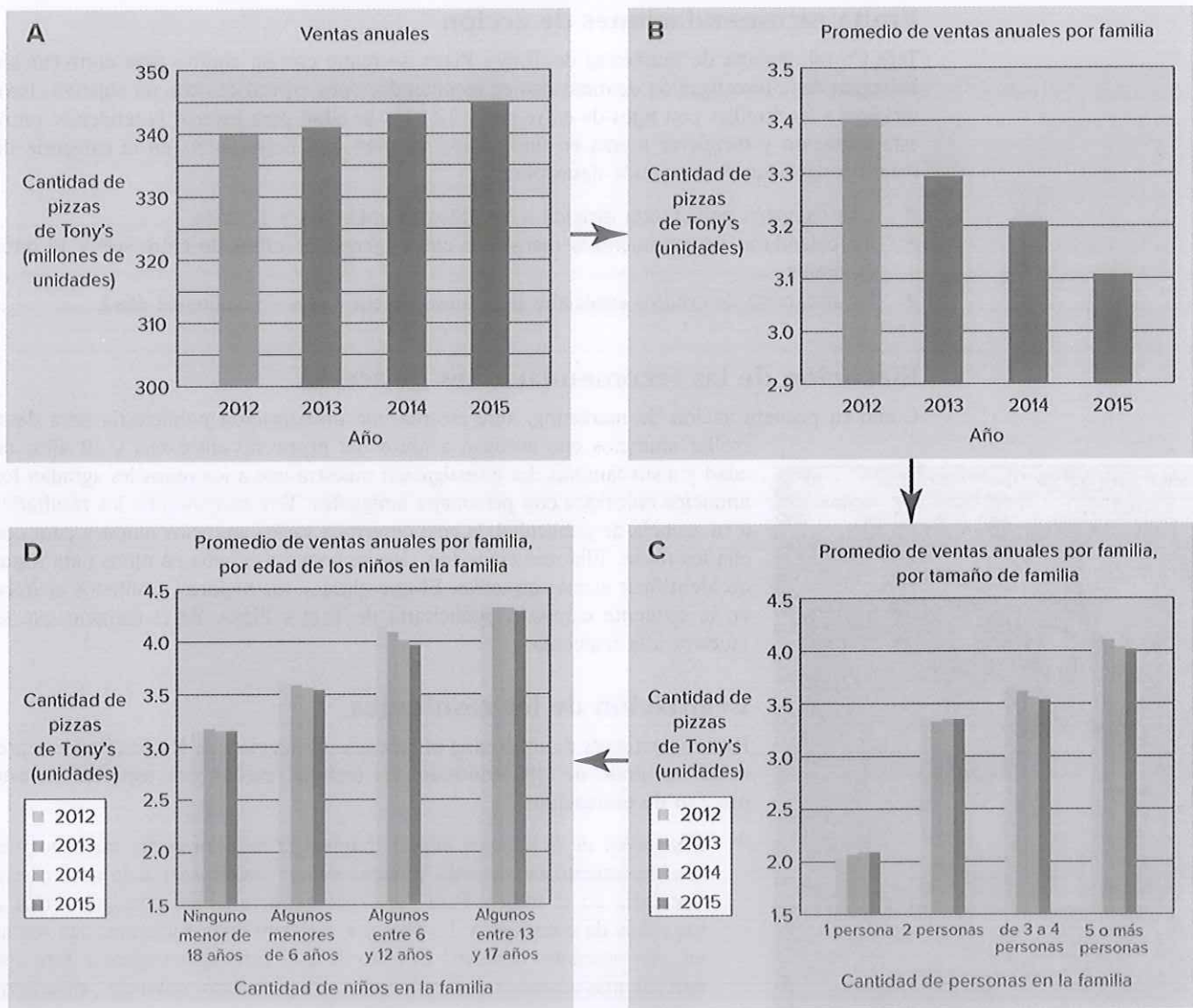


FIGURA 2-7

Estos tableros de control de marketing presentan los hallazgos para la gerente de marketing de Tony's que condujeron a recomendaciones y acciones.

Fuente: Teré Carral, Tony's Pizza

- un problema de marketing que representa una oportunidad de marketing. La cantidad de familias que compran pizza *aumenta*, y ésta es una buena noticia para Tony's.
- En la **figura 2-7C**, la gráfica presenta el promedio de ventas anuales por familia, por tamaño de familia. Esta gráfica primero exhibe una fuente del problema: aunque son estables las ventas promedio de pizzas a familias con solo una o dos personas, declina el consumo promedio anual de pizzas de las familias con tres o cuatro personas y de las que tienen cinco o más integrantes. ¿Qué familias tienden a tener más de dos personas? Respuesta: las familias *con hijos*. Por lo tanto, debemos observar con atención el comportamiento de compra de pizzas de las familias con hijos.
- En la **figura 2-7D**, la gráfica exhibe el promedio de ventas anuales por familia, por edad de los niños. Ahora la imagen está clara: el verdadero problema es la grave disminución en el consumo promedio de las familias con hijos más jóvenes, en especial aquellas con niños en el grupo de seis a 12 años de edad.

Identificar un problema de ventas en las familias con hijos de seis a 12 años es un descubrimiento importante porque las ventas de Tony's disminuyen en un segmento del mercado conocido por su compra frecuente de pizzas.

PASO 5: APLICACIÓN DE ACCIONES DE MARKETING

La investigación de mercados eficaz no se detiene con los hallazgos y las recomendaciones: alguien debe identificar las acciones, ponerlas en práctica y vigilar el resultado de las decisiones, lo cual es la esencia del paso 5.

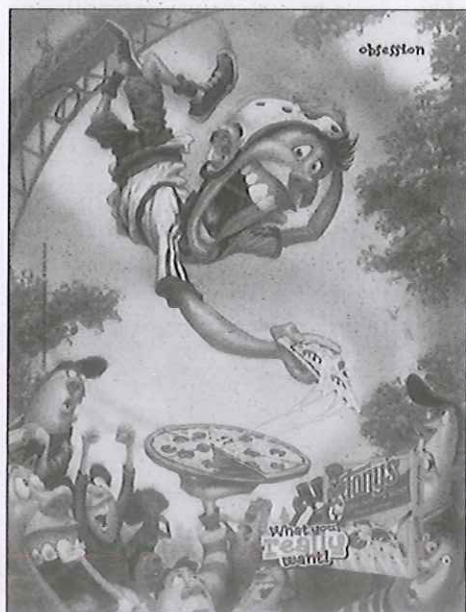
Emita recomendaciones de acción

Teré Carral, gerente de marketing de Tony's Pizza, se reúne con su equipo para convertir los hallazgos de la investigación de mercados en recomendaciones específicas con un objetivo claro: dirigirse a las familias con hijos de entre seis y 12 años de edad para invertir la tendencia entre este segmento y recuperar fuerza en uno de los sectores más importantes en la categoría de pizzas congeladas. Recomienda desarrollar:

- Una campaña publicitaria dirigida a los niños de entre seis y 12 años.
- Un calendario de promociones mensuales con el grupo de niños de entre seis y 12 años en mente.
- Un programa de eventos especiales para niños de entre seis y 12 años de edad.

Ejecución de las recomendaciones de acción

Como su primera acción de marketing, Teré efectúa una investigación publicitaria para desarrollar anuncios que atraigan a niños del grupo de entre seis y 12 años de edad y a sus familias. La investigación muestra que a los niños les agradan los anuncios coloridos con personajes amigables. Teré proporciona los resultados a su agencia de publicidad, la cual desarrolla varios anuncios muestra para que ella los revise. Ella selecciona tres, que se ponen a prueba en niños para tratar de identificar el más atractivo. El que obtiene los mejores resultados aparece en la siguiente campaña publicitaria de Tony's Pizza. Es el anuncio que se muestra a la izquierda.



La investigación de mercados de Tony's Pizza ayudó a desarrollar este anuncio colorido y amigable, dirigido a familias con niños de entre 6 y 12 años de edad.

Fuente: Schwan's Consumer Brands, Inc.

Evaluación de los resultados

Para los gerentes de marketing eficaces, la evaluación de los resultados representa un modo de vida continuo. En realidad existen dos aspectos en este proceso de evaluación:

- *Evaluación de la decisión misma.* Implica el monitoreo del mercado y el establecimiento de sistemas proactivos para determinar si la acción será necesaria en el futuro. Para Teré, ¿su nuevo anuncio consigue atraer a los niños de entre seis y 12 años y a sus familias? ¿Aumentan las ventas en este segmento objetivo? El éxito de esta estrategia sugiere a Teré que agregue más anuncios de seguimiento con personajes coloridos, divertidos y amigables.
- *Evaluación del proceso de decisión empleado.* ¿Fueron eficaces la evaluación y el análisis utilizados para desarrollar las recomendaciones? ¿Tenían defectos? ¿Pueden mejorarse para situaciones similares en el futuro? Teré y su equipo de marketing deben detectar maneras para mejorar el análisis y los resultados: aprender lecciones que puedan aplicarse a los esfuerzos futuros de investigación de mercados en Tony's.

Una vez más, el análisis sistemático no garantiza el éxito. Pero en el caso de Tony's Pizza, esto mejoró el índice de éxito de la empresa para sus decisiones de marketing.

repaso de conceptos

- 2-9. En la investigación de mercados de Tony's Pizza, ¿cuál es un ejemplo de: a) un hallazgo y b) una acción de marketing?
- 2-10. ¿Cuáles son las dos dimensiones que se evaluarán al valorar las acciones de marketing?

TÉCNICAS PARA PRONOSTICAR VENTAS

A menudo, pronosticar o estimar ventas potenciales es un objetivo clave en un estudio de investigación de mercados. Los pronósticos en ventas de bienes son importantes para una empresa, ya que programan la producción. El término **pronóstico de ventas** se refiere a las ventas totales de un producto que una empresa espera vender durante un periodo específico

en condiciones ambientales y mediante sus propios esfuerzos de marketing específicos. Por ejemplo, Betty Crocker podría desarrollar un pronóstico de ventas de cuatro millones de cajas de preparados para pastel para los consumidores estadounidenses, en 2016, suponiendo que las preferencias de postre de los consumidores permanezcan constantes y que los competidores no cambien los precios.

Con frecuencia se usan tres técnicas principales para pronosticar las ventas: 1) opiniones de quien toma la decisión, 2) sondeos en grupos informados y 3) métodos estadísticos.

Opiniones de quien toma la decisión

Probablemente, 99% de los pronósticos de venta son simplemente las opiniones de la persona que debe actuar a partir de los resultados del pronóstico, es decir, quien toma la decisión. Un *pronóstico directo* supone la estimación del valor que se va a pronosticar sin los pasos de intervención. Los ejemplos aparecen todos los días: ¿cuántos cuartos de leche debería comprar?, ¿cuánto dinero debería sacar del cajero automático?



¿Cómo puede un gerente de marketing del calzado para correr New Balance Zante pronosticar las ventas para 2018? Lea el texto para descubrirlo.
© Editorial Image, LLC.

Un *pronóstico del caballo perdido* implica iniciar con el último valor conocido del artículo por pronosticar, enlistar los factores que podrían afectar el pronóstico, evaluar si estos tienen un impacto positivo o negativo y hacer el pronóstico final. El nombre de la técnica proviene de la forma en la que uno encontraría un caballo perdido; ir a donde fue visto por última vez, ponerse en sus zapatos, considerar los factores que pudieran afectar el lugar a donde se dirige (al estanque si es que tiene sed, al heno si es que tiene hambre, etc.) e ir allá.

Por ejemplo, hace poco, New Balance introdujo su Fresh Foam Zante, un calzado con un equilibrio óptimo entre acolchonamiento y estabilidad. Está diseñado para ser más ligero, ajustarse mejor y ser altamente funcional.

Suponga que a principios de 2016, la gerente de marketing de New Balance debe pronosticar las ventas para todo 2018. Tomaría el valor conocido de las ventas de 2015 y haría una lista de los factores positivos (ganador del Road Shoe of the Year Award, comentarios positivos de quienes los probaron) y los factores negativos (aumento de la competencia, lento crecimiento económico), para llegar al pronóstico final de ventas.

Encuestas a grupos informados

Si se pregunta cuáles serán las ventas de su empresa el próximo año, pregúntele a quienes sepan algo de ventas futuras. Dos grupos comunes que se encuestan para desarrollar pronósticos de ventas son los compradores posibles y la fuerza de ventas de la empresa.

Una *encuesta del pronóstico de las intenciones de los compradores* supone preguntarles a posibles clientes si es probable que compren el producto en un futuro. Para productos industriales con pocos compradores posibles, esto puede ser efectivo. Solo hay unos pocos cientos de consumidores en todo el mundo para los grandes aviones Boeing, por lo que la empresa realiza una encuesta entre sus usuarios para desarrollar sus pronósticos de ventas y programas de producción.

Una *encuesta del pronóstico de la fuerza de ventas* supone pedirle al personal de ventas de la empresa un estimado de las ventas durante un periodo próximo. Puesto que estas personas están en contacto con los clientes y es posible que conozcan lo que les gusta o no, hay una lógica en este enfoque. Sin embargo, el personal de ventas puede hacer pronósticos no confiables: hacen prometedora una imagen si les entusiasma el nuevo producto o sombría si sus cuotas de venta y compensación futura se basan en ella.

Métodos estadísticos

El método estadístico más conocido para pronosticar es la *extrapolación de tendencias*, que supone extender en el futuro un patrón observado de datos pasados. Cuando el patrón se describe con una línea recta se trata de una *extrapolación de tendencia lineal*. Suponga que a principios de 2000 usted era quien pronosticaba las ventas de Xerox Corporation y tenía datos reales de ventas de 1988 a 1999 (véase la figura 2-8). Con el uso de la extrapolación de tendencia lineal trazó una línea para ajustar los datos de ventas pasadas y proyectarlos en el futuro con el fin de obtener los valores de 2000 a 2016.

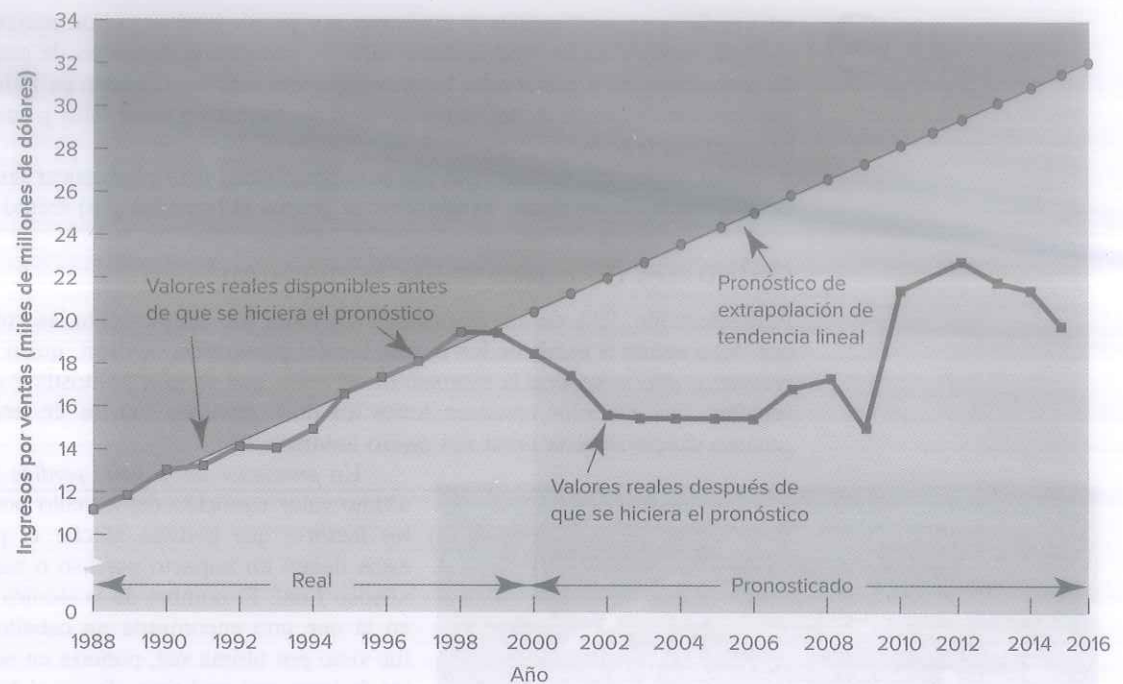


FIGURA 2-8
Extrapolación de tendencia lineal de los ingresos por ventas de Xerox, realizada a principios de 2000.

Si en 2015 quiere comparar sus pronósticos con los resultados reales, se llevará una sorpresa, lo que muestra las fortalezas y las debilidades de la extrapolación de tendencias, ya que esta supone que las relaciones subyacentes en el pasado continuarán en el futuro, que es la base de la fortaleza clave del método: simplicidad. Si este supuesto resulta correcto, tendrá un pronóstico exacto. Sin embargo, si resulta equivocado, es probable que el pronóstico sea erróneo. En este caso, su pronóstico de 2000 a 2014 fue muy alto, como puede verse en la figura 2-8, en gran medida debido a la competencia intensa en la industria del fotocopiado. El punto máximo en los ingresos por ventas de 2010 se debe principalmente a nuevas adquisiciones.

repaso de conceptos

- 2-11. ¿Cuáles son los tres tipos de técnicas para hacer un pronóstico de ventas?
2-12. ¿Cómo hace un pronóstico del caballo perdido?

REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA1 Identificar las razones para efectuar una investigación de mercados.

Para tener éxito, las ofertas de una organización y sus respectivos programas de marketing deben cumplir los deseos y las necesidades de los clientes potenciales. Una investigación de mercados reduce el riesgo para la organización al ofrecer a los gerentes de marketing la información vital necesaria para comprender los deseos y necesidades, así como para brindar una experiencia de cliente significativa. Después, ellos traducen esa información en acciones de marketing específicas.

OA2 Describir el método de investigación de mercados de cinco pasos que conduce a las acciones de marketing.

Los investigadores y gerentes de marketing participan en un proceso de toma de decisiones de cinco pasos para determinar qué

información recopilar a fin de mejorar sus decisiones de marketing. El primer paso de ese método es definir el problema, lo cual requiere fijar los objetivos de la investigación e identificar acciones de marketing posibles. El segundo paso es desarrollar el plan de investigación, lo que implica especificar las restricciones, identificar los datos necesarios para las decisiones de marketing y determinar cómo recopilar los datos. El tercer paso es reunir la información relevante, que incluye considerar los datos secundarios pertinentes (internos y externos) y los datos primarios (mediante observaciones y preguntas a los consumidores), además de emplear tecnología de la información y extracción de datos para activar acciones de marketing. El cuarto paso es desarrollar los hallazgos de los datos recopilados en la investigación de mercados. Esto lleva a analizar los datos y presentar los hallazgos de la investigación. El quinto y último paso del proceso es aplicar acciones de marketing, lo cual implica recomendar y ejecutar una acción y luego evaluar los resultados.

OA3 Explicar cómo se emplean los datos secundarios y primarios en el marketing.

Los datos secundarios ya han sido registrados antes del inicio del proyecto y son de dos tipos: *a)* datos secundarios internos, los cuales se originan dentro de la organización, como los informes de ventas y los comentarios de los clientes; y *b)* datos secundarios externos, los cuales son creados por otras organizaciones, como la Oficina del Censo de Estados Unidos (ofrece datos sobre la población, fabricantes, minoristas y demás, de un condado) o publicaciones de negocios o comerciales (aportan datos sobre tendencias de industria, tamaño del mercado, etc.). Los datos primarios se reúnen de manera específica para el proyecto y se obtienen al observar o preguntarle a las personas.

OA4 Analizar el uso de observaciones, cuestionarios, paneles, experimentos y métodos de colección de datos más recientes.

Los investigadores de mercados observan a las personas de distintas maneras, con apoyo de la electrónica a través del uso de los medidores de personas de Nielsen para cuantificar los telespectadores y los hábitos de internet, o en forma personal mediante compradores misteriosos o técnicas etnográficas. El neuromarketing es una reciente innovación electrónica; utiliza un escaneo cerebral de alta tecnología para registrar las respuestas del cerebro del consumidor a los estímulos de marketing, como el empaque de los productos o los comerciales de televisión. Los cuestionarios se utilizan: *a)* directamente en entrevistas o grupos de enfoque y *b)* en una encuesta telefónica, por fax, impresa, por correo electrónico, internet y redes sociales. A menudo se usa una tabulación cruzada con los datos de cuestionario para analizar las relaciones entre dos o más variables que conduzcan a acciones de marketing. Los paneles implican una muestra de clientes o tiendas que se miden varias veces durante un tiempo para ver los cambios en sus comportamientos. Los experimentos, como los mercados de prueba, requieren medir el efecto en las ventas de las variables de marketing, como el precio o la publicidad. La recopilación de datos a través de redes sociales como Facebook y Twitter es cada vez más importante porque los usuarios pueden compartir sus opiniones acerca de productos y servicios con incontables "amigos" alrededor del mundo.

Los gerentes de marketing actuales suelen estar sobrecargados de datos: desde datos internos de ventas y clientes hasta datos externos sobre las costumbres de los televidentes o las compras en almacenes obtenidos por un lector electrónico en las cajas registradoras. Esto representa mucha información nueva generada y obtenida cada día sobre los factores que impulsan las ventas de una organización. La tecnología de la información permite guardar, consultar y procesar esta enorme cantidad de datos de marketing. Las bases de datos resultantes pueden consultarse mediante la minería de datos a fin de hallar relaciones estadísticas útiles para las decisiones y las acciones de marketing.

OA5 Explicar cómo la tecnología de la información y la minería de datos se vinculan con acciones de marketing.

Los gerentes de marketing actuales suelen estar sobrecargados de datos: desde datos internos de ventas y clientes hasta datos externos sobre las costumbres de los televidentes o las compras en almacenes obtenidos por un lector electrónico en las cajas registradoras. Esto representa mucha información nueva generada y obtenida cada día sobre los factores que impulsan las ventas de una organización. La tecnología de la información permite guardar, consultar y procesar esta enorme cantidad de datos de marketing. Las bases de datos resultantes pueden consultarse mediante la minería de datos a fin de hallar relaciones estadísticas útiles para las decisiones y las acciones de marketing.

OA6 Describir tres enfoques para desarrollar un pronóstico de ventas de una empresa.

Un enfoque usa las opiniones subjetivas de quien toma las decisiones, como pronósticos directos o del caballo perdido. Un pronóstico directo involucra la estimación del valor por pronosticar sin pasos intermedios. Un pronóstico del caballo perdido inicia con el último valor conocido del artículo por pronosticar y luego se enlistan los factores que podrían afectar el pronóstico, se evalúa si estos tienen un impacto positivo o negativo y se hace el pronóstico final. Los sondeos de grupos informados, un segundo método, implican obtener información tal como las intenciones de posibles compradores o estimados que proporciona la fuerza de venta. Los métodos estadísticos suponen ampliar un patrón observado de datos pasados en el futuro y constituyen un tercer enfoque. El método estadístico más conocido es la extrapolación de tendencias lineal.

TÉRMINOS IMPORTANTES

datos de cuestionario
datos de observación
datos
datos primarios

datos secundarios
investigación de mercados
medidas de éxito
pronóstico de ventas

restricciones
tabulación cruzada
tecnología de la información

APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

1 Suponga que un funcionario escolar de admisiones piensa encuestar a los aspirantes de enseñanza media acerca de sus percepciones sobre su universidad a fin de diseñar mejores folletos informativos para ellos. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de hacer: *a)* entrevistas telefónicas y *b)* una encuesta por internet de los aspirantes que han solicitado información de la universidad?

2 El detergente Wisk decide aplicar un mercado de prueba para ver el efecto que tienen sobre las ventas los cupones y la publicidad dentro de la tienda. A continuación se muestra el índice de ventas:

Elemento en el mercado de prueba	Semanas antes del cupón	Semana del cupón	Semana después del cupón
Sin anuncios en la tienda	100	144	108
Con anuncios en la tienda	100	268	203

3 Nielsen obtiene *ratings* de las televisoras locales en mercados pequeños al pedir a las familias que llenen cuestionarios diarios. Estos proporcionan información acerca de: a) quién mira televisión y b) qué programa. ¿Cuáles son las limitaciones de este método de cuestionario?

4 El formato en el que se presenta la información suele ser vital. a) Si usted fuera un gerente de marketing preocupado y consultara su sistema de información, ¿preferiría ver los resultados en tablas o en gráficas? b) ¿Cuáles son una o dos de las fortalezas y debilidades de cada formato?

5 a) ¿Por qué un investigador de mercados preferiría emplear datos secundarios en vez de datos primarios en un estudio? b) ¿Por qué puede ser cierto lo contrario?

6 Observe la figura 2-4. ¿Qué preguntas emparejaría para formar una tabulación cruzada que revele las siguientes relaciones?

a) Frecuencia de asistencia al restaurante de comida rápida y las características de este último que son importantes para el cliente, b) Edad del jefe de familia y la fuente de información utilizada sobre restaurantes de comida rápida, c) Frecuencia de asistencia a Wendy's y la fuente de información utilizada sobre restaurantes de comida rápida, y d) qué tan importante es la opinión de los niños acerca de dónde come la familia y el número de niños en el hogar.

7 Observe la figura 2-6A. a) Corra los porcentajes en forma vertical y explique qué significan, b) Exprese todos los números en la tabla como un porcentaje del número total de personas en la muestra (586), y explique qué significan los porcentajes.

8 ¿Para cuál de las siguientes variables podría ser más exacta la extrapolación de tendencia lineal?: a) población anual de Estados Unidos, b) ventas anuales de automóviles producidos por Ford en Estados Unidos. ¿Por qué?

Creación de su plan de marketing

Para ayudarle a recopilar los datos más útiles para su plan de marketing, prepare una tabla de tres columnas:

1 En la columna 1, enliste la información que sería ideal tener para llenar los huecos en su plan de marketing.

2 En la columna 2, identifique el origen de cada segmento de información de la columna 1, como una búsqueda en la web, hablar con los clientes posibles, buscar datos internos, etcétera.

3 En la columna 3, establezca una prioridad en la información a cuya recopilación dedicará tiempo y califíquela como: 1 = de máxima importancia; 2 = importante, y así sucesivamente.

Caso en video 2 Carmex (A): aprovechar Facebook para la investigación de mercados

Video 2-4

Carmex (A)
Caso en video
kerin.tv/13e/v8-4

"Lo que hace 'sociales' a las redes sociales es su toma y daca", dice Jeff Gerst de Bolin Marketing, quien administra los sitios de las redes sociales de Carmex®. Por "daca", Gerst se refiere a los mensajes de realimentación que envían los consumidores en las redes sociales y "toma" es lo que reciben —como noticias y cupones—. "Para Carmex, Facebook no es solo una forma de intercambiar cupones o las noticias de productos nuevos, sino que también es el recurso de investigación de mercados. Tenemos acceso instantáneo a las opiniones de nuestros consumidores."

"Aunque algunas personas consideran a las redes sociales como 'gratuitas', eso no es cierto. Sin embargo, casi todo en redes sociales puede ser más rápido y barato que en el mundo fuera de línea", añade Dane Hartzell, gerente general de Bolin Digital. "Muchas plataformas están previamente desarrolladas y nosotros como mercadólogos solo necesitamos modificarlas un poco."

CARMEX Y SU LÍNEA DE PRODUCTOS

Aunque Carmex fabrica protectores labiales desde 1937, sólo durante los últimos cinco años comenzó a hacer un esfuerzo serio por enfatizar el crecimiento y hacerse más competitiva.

Por ejemplo, Carmex:

- Amplió su línea central de productos de protectores labiales con nuevos sabores y variedades.
- Se expandió a casi 30 mercados internacionales.
- Desarrolló la línea Carmex Moisture Plus de protectores labiales de alta calidad para mujeres.
- Inició una línea de productos para el cuidado de la piel, su primera incursión fuera del cuidado labial.

Carmex usó herramientas de redes sociales para desarrollar todas sus iniciativas, pero el enfoque en este caso es cómo podría usar Carmex la investigación de mercados de Facebook para aumentar las variedades de su protector labial en Estados Unidos.

INVESTIGACIÓN DE MARKETING EN FACEBOOK: RASTREO DE TENDENCIAS

Las marcas pueden beneficiarse de Facebook y de todas las plataformas de redes sociales para probar con qué temas se compromete más la audiencia, así como validar conceptos e ideas. En 2012, Carmex identificó la creciente tendencia de los clientes a buscar productos personalizados. La compañía combinó la investigación con los datos de Facebook, lo que ayudó a validar el interés del consumidor, y le llevó a desarrollar dos líneas de bálsamo para labios de edición limitada que lanzó en 2013.



© Editorial Image, LLC

La primera línea era un conjunto de tres distintos bálsamos “City Sticks” de Carmex que representaban las versiones de Nueva York, Chicago y Las Vegas del bálsamo para labios, con paisajes reconocibles de cada ciudad. La marca se asoció con las farmacias Walgreens para vender en forma exclusiva los “City Sticks” en cada una de las tres ciudades. Durante ese tiempo, Carmex aprovechó sus canales de redes sociales en Facebook e Instagram para solicitar fotos de seguidores sosteniendo su estilo favorito de Carmex frente a un punto emblemático de su propia ciudad. Después, la empresa empleó estas fotos para decidir por nuevos lugares para futuras ediciones limitadas de “City Sticks”.

La segunda línea de nuevos productos estaba compuesta por cuatro diseños de vanguardia y glamorosos para Carmex Moisture Plus. La empresa investigó las corrientes de diseño más modernas en la industria de la moda femenina para crear los cuatro estilos diferentes, y obtuvo una buena respuesta en su comunidad de Facebook a través de las publicaciones “con tema de la moda”, que le ayudó a validar el concepto. Los cuatro estilos fueron: “Chic”, con un estampado en pata de gallo blanca y negra; “Fab”, con círculos morado brillante; “Adventurous”, con un estampado de leopardo; y “Whimsical”, con listones azules, anaranjados, verdes y rosados entremezclados. Carmex anunció primero la línea a sus seguidores de Facebook para generar interés y los llevó al mercado en el verano de 2013.

INVESTIGACIÓN DE MARKETING EN FACEBOOK: DOS MEDIDAS CLAVE

“Tenemos tres nuevos sabores potenciales y solo podemos poner dos en una prueba cuantitativa”, explica Jeff Gerst a su equipo de marketing de Carmex. “Así que tenemos dos metas al hacer investigación de mercados en esto. Nuestra primera meta es emplear Facebook para que nos ayude a determinar con cuáles dos

sabores deberíamos seguir. La segunda meta es impulsar nuestras medidas de Facebook”.

Las dos medidas clave de Facebook que eligió el equipo de marketing de Carmex como ayuda para reducir las opciones de sabor de tres a dos son: “me gusta” y “compromisos”. Los “me gusta” son el número de nuevas personas a las que les gusta la página de Facebook de la marca. Esta medida calcula el tamaño del público de la marca en Facebook. En contraste, el “compromiso” mide cuán activo es el público de Facebook con Carmex. Cada vez que una persona publica un comentario en el muro de Carmex y pone que le gusta su estado o responde a alguna de sus publicaciones, aumenta el nivel de compromiso.

La forma más sencilla de que Carmex aumente el número de “Me gusta” en su página de Facebook es mediante concursos y promociones. Si regala premios, atraerá personas hacia su sitio de internet y sus “me gusta” aumentarán. Sin embargo, estas personas pueden no ser aficionados reales del producto de Carmex, así que al final de la promoción pueden darle a un “no me gusta” o pueden permanecer como aficionados pero no relacionarse para nada con la página de la empresa.

“Uno de los retos más grandes para las marcas que enfrentan los gerentes de la comunidad de Facebook es cómo aumentar sus ‘me gusta’ sin perjudicar el nivel de compromiso que hay en su página”, dice Holly Matson, gerente superior de estrategia de comunidad en Bolin Marketing.

“Dependiendo de cómo se lleve a cabo la investigación —añade Gerst— puede transmitirse el compromiso con la comunidad existente de Facebook, puede usarse esto como una oportunidad para aumentar nuestra comunidad en Facebook o, potencialmente, pueden hacerse ambas acciones.”

Los beneficios de la estrategia del Facebook de Carmex son dobles: 1) limitar el número de sabores por investigar de tres a dos y 2) mejorar las conexiones con la comunidad Facebook de Carmex.

CÓMO PODRÍAN USARSE LAS MEDIDAS

La actividad en el Facebook de Carmex puede beneficiarse: 1) al usar una votación para aumentar el compromiso, 2) al iniciar un concurso para aumentar el número de "Me gusta" y 3) al intentar aumentar tanto el compromiso como el número de personas a quienes les guste, mediante una combinación de votación con concurso.

La estrategia de "compromiso": uso de una votación

Veamos dos formas de usar la estrategia de compromiso al mostrar unas pantallas reales de Facebook. Primero, Carmex puede publicar alguna pregunta abierta en su muro de Facebook, tal como: "¿Qué nuevo sabor de protector labial Carmex le gustaría: sandía, manzana verde o durazno-mango?" (figura 1). Sin embargo, es menos probable que los consumidores contesten si tienen que escribir su respuesta y su nombre junto a ella.

Por el contrario, Carmex puede publicar la misma pregunta en su muro como una pregunta de votación alternativa fija (figura 2). Entonces los consumidores solo deben darle clic al sabor para votar por su favorito; esto es rápido, anónimo e impulsará a más personas a votar, donde más votos significan más compromiso. Conforme los consumidores contestan la pregunta, los resultados se miden en tiempo real. En cinco minutos, Carmex tendrá varias docenas de votos y, al final de un día hábil, podría contar fácilmente con más de 500 respuestas.

En este escenario, los consumidores están satisfechos porque son capaces de involucrarse con una marca que les gusta y que escucha sus opiniones. Carmex está satisfecha porque involucró a cientos de sus fans en su página Facebook y obtiene resultados que, aunque no son estadísticamente válidos, son útiles de forma direccional al decidir qué sabores poner a prueba. Este escenario obtiene una respuesta rápida e impulsa el compromiso de los fans con fans existentes, pero no dirige a los nuevos "Me gusta" a la página Facebook de Carmex.

La estrategia "Me gusta": uso de un concurso

Si Carmex quiere aumentar el tamaño de su comunidad en Facebook, es decir, el número de "Me gusta" en la página de la marca, puede adoptar una estrategia diferente y anunciar un concurso en el que si los consumidores ponen "Me gusta" en el Facebook de Carmex y comparten un comentario, entran en el concurso para ganar tres sabores de edición limitada. La posibilidad de ganar estos sabores resulta emocionante para los aficionados de Carmex y un concurso como este atraerá nuevos consumidores a la página. Carmex puede pedirle a los ganadores que examinen los sabores de edición limitada y ver si existe un consenso en cuanto a qué sabores deberían avanzar hacia la prueba cuantitativa. Convocar a un concurso, desarrollar reglas oficiales, promover el concurso a través de anuncios en Facebook y llevarlo a cabo puede ser costoso y tardado.

La estrategia combinada: uso de la votación y del concurso

Carmex también puede optar por usar estas dos estrategias dentro de una combinación de las dos en la que ejecute el concurso de sabor de edición limitada para promover nuevos "Me gusta", a la vez que publica la pregunta en su muro de Facebook para transmitir compromiso.

FIGURA 1

Pregunta abierta de encuesta en Facebook

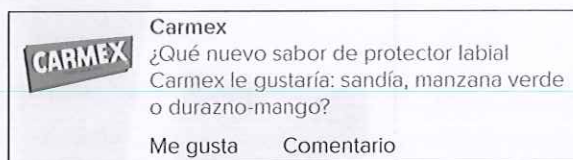


FIGURA 2

Pregunta de encuesta alternativa fija en Facebook

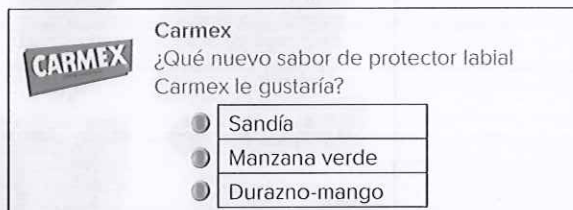


FIGURA 3

Resultados potenciales de tres posibles estrategias en Facebook

Estrategia de Facebook	Potencial impacto en...		
	Aumento del "compromiso"	Aumento de "Me gusta"	Costo
Solo votación	Alto	Bajo	Bajo
Solo concurso	Bajo	Alto	Moderado
Votación + concurso	Alto	Alto	Moderado a alto

Favorable
 Neutral
 Desfavorable

LOGRAR UNA DECISIÓN

La figura 3 muestra los resultados potenciales de las tres estrategias de Facebook por considerar: solo la votación, solo el concurso o ambas estrategias juntas. Suponga que el equipo de marketing de Carmex le solicitó su ayuda para seleccionar una estrategia y necesita sus respuestas a las preguntas siguientes.³¹

Preguntas

- 1 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas para el equipo de marketing de Carmex al recopilar datos para limitar las opciones de sabor de tres a dos mediante: a) un sondeo en línea de una muestra representativa de hogares en internet y b) un sondeo en línea de las personas a las que les gusta el Facebook de Carmex?
- 2 a) En una página de marca de Facebook, ¿qué es lo que en realidad miden "compromiso" y "Me gusta"? b) Para Carmex, ¿qué es más importante y por qué?
- 3 a) ¿Qué provoca el "compromiso" de los consumidores en una página de marca de Facebook? b) ¿Qué es lo que atrae a los consumidores como para poner "Me gusta" a una página de marca en Facebook?
- 4 a) ¿Cuáles son las ventajas en el uso de una pregunta de votación alternativa fija en Facebook? b) ¿Cuándo cree usted que sería mejor usar una pregunta abierta?
- 5 a) Si usted tuviera un presupuesto limitado y dos semanas para decidir los dos sabores que debe poner en la prueba cuantitativa, ¿elegiría una estrategia de "solo votación" o una de "solo concurso"? ¿Por qué? b) Si usted tuviera un presupuesto considerable y dos meses para tomar la misma decisión, ¿qué escenario elegiría? ¿Por qué?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. "Worldwide Grosses", Box Office Mojo, <http://www.boxofficemojo.com/alltime/world/>, consultado en mayo 26, 2015.
2. Rachel Dodes, "Movies: What's in a Name?", *The Wall Street Journal*, octubre 19, 2012, p. D1; John Horn, "Studios Play Name Games", *Star Tribune*, agosto 10, 1997, p. F11; y "Flunking Chemistry", *Star Tribune*, abril 11, 2003, p. E13.
3. Kathryn Lunte, "Screening Success: Marketing Research for Movies", *Film and Digital Media*, <https://filmanddigitalmedia.wordpress.com/?s=screening+success>, febrero 28, 2015.
4. Ronald Grover, Tom Lowry, y Michael White, "King of the World (Again)", *Bloomberg Businessweek*, febrero 1, 8, 2010, pp. 48-56; Richard Corliss, "Avatar Ascendant", *Time*, febrero 8, 2010, pp. 50-51; y Willow Bay, "Test Audiences Have Profound Effect on Movies", *CNN Newsstand & Entertainment Weekly*, septiembre 28, 1998.
5. Brooks Barnes, "Hollywood Tracks Social Media Chatter to Target Hit Films", *The New York Times*, www.nytimes.com, diciembre 7, 2014; Carl Diorio, "Tracking Projections: Box Office Calculations an Inexact Science", *Variety*, mayo 24, 2001.
6. Hay una definición más extensa en el sitio web de la American Marketing Association. Véase <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>. Para los comentarios de un investigador sobre esta y otras definiciones de la investigación, véase Lawrence D. Gibson, "Quo Vadis, Marketing Research?", *Marketing Research*, primavera 2000, pp. 36-41.
7. Parmy Olson, "Gadgets We Love: LEGO Minstorms EV3", *forbes.com*, diciembre 2, 2104, p. 1; y Harry McCracken, "Build-A-Bot", *Time*, enero 21, 2013, pp. 52-53.
8. Lawrence D. Gibson, "Defining Marketing Problems", *Marketing Research*, primavera 1998, pp. 4-12.
9. David A. Aaker, V. Kumar, George S. Day y Robert P. Leone, *Marketing Research*, 10a ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010), pp. 114-16.
10. Miriam Gottfried, "Nielsen Isn't Leaving the Living Room Soon", *The Wall Street Journal*, enero 20, 2015, p. C8; y Meg James, "Nielsen 'People Meter' Changed the TV Ratings Game 25 Years Ago", *Los Angeles Times*, agosto 31, 2012.
11. George Winslow, "Researchers Tackle Cross-Platform Measurement", *Broadcasting & Cable*, septiembre 15, 2014, p. 22; Jeanine Poggi, "The CMO's Guide to Fall TV Ratings", *Advertising Age*, septiembre 29, 2014, p. 40; y Brian Stelter, "New Nielsen Ratings Measure TV and Online Ads Together", *The New York Times Media Decoder*, marzo 18, 2012.
12. "Nielsen Estimates More Than 116 Million TV Homes in the U.S.", sitio web de The Nielsen Company, agosto 29, 2014, <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/nielsenestimatesmore-than-116-million-tv-homes-in-the-us.html>.
13. "U.S. Ad Spending Forecast from ZenithOptimedia", *Advertising Age*, junio 23, 2014, p. 32.
14. Bruce Brown y Scott Anthony, "How P&G Tripled Its Innovation Success Rate", *Harvard Business Review*, junio 2011, p. 64-72; y "Observe and Learn From Consumers", *Managing People at Work*, abril 2011, p. 4.
15. Jim Dudlcek, "Mystery Machine", *Progressive Grocer*, mayo 2015, p. 10; y Clive R. Boddy, "'Hanging Around with People': Ethnography in Marketing Research and Intelligence Gathering", *The Marketing Review* 11, núm. 2 (2011), pp. 151-63.
16. Gavin Johnson y Melinda Rea-Holloway, "Ethnography: How to Know If It's Right for Your Study", *Alert! Magazine*, Marketing Research Association 47, núm. 2 (febrero 2009), pp. 1-4.
17. Kenneth Chang, "Enlisting Science's Lessons to Entice More Shoppers to Spend More", *The New York Times*, septiembre 19, 2006, p. D3; y Janet Adamy, "Cooking Up Changes at Kraft Foods", *The Wall Street Journal*, febrero 20, 2007, p. B1.
18. Kyle Hilton, "The Science of Sensory Marketing", *Harvard Business Review*, marzo 2015, pp. 28-29; Aradhna Krishna, *Customer Sense* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2013); Lluís Martínez-Ribes, "The Power of the Senses", <http://www.martinez-ribes.com/the-power-of-the-senses-sensoryapplications-in-retail/>, abril 24, 2013; y Martin Lindstrom, *Buyology: Truth and Lies about Why We Buy* (Nueva York: Doubleday, 2008), pp. 8-36.
19. Ilan Brat, "The Emotional Quotient of Soup Shopping", *The Wall Street Journal*, febrero 17, 2010, p. B6.
20. Para una exposición más completa sobre los métodos de cuestionario, véase Joseph F. Hair Jr., Mary Wolfenbarger, Robert P. Bush y David J. Ortinau, *Essentials of Marketing Research*, 3a ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2013), capítulos 4 y 8.
21. Véase www.trendhunter.com/about-trend-hunter.
22. "What Is Online Research?", Marketing Research Association en <http://www.marketingresearch.org/?q=node/221>. Véase también www.surveymonkey.com.
23. Para mayor información sobre cómo plantear las preguntas en forma efectiva, véase Gilbert A. Churchill Jr., Tom J. Brown y Tracy A. Suter, *Basic Marketing Research*, 7a ed. (Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2010), pp. 289-307.
24. Stephanie Clifford, "Social Media Act as a Guide for Marketers", *The New York Times*, julio 31, 2012, pp. A1, A3; y Noam Cohen, "The Breakfast Meeting: Social Media as Focus Group", *The New York Times*, julio 31, 2012, p. A3.
25. Jeff Gerst de Bolin Marketing aportó el ejemplo de Carmex, con permiso de Carma Laboratories, Inc.
26. Mark Jeffery, *Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010), pp. 156-86.
27. Douglas D. Bates, "The Future of Qualitative Research Is Online", *Alert! Magazine*, Marketing Research Association 47, núm. 2 (febrero 2009); Jack Neff, "The End of Consumer Surveys?", *Advertising Age*, septiembre 15, 2008; Jack Neff, "Marketing Execs: Researchers Could Use a Softer Touch", *Advertising Age*, enero 27, 2009; Bruce Mendelsohn, "Social Networking: Interactive Marketing Lets Researchers Reach Consumers Where They Are", *Alert! Magazine*, Marketing Research Association 46, núm. 4 (abril 2008); Toby, "Social Media Research: Interview with Joel Robinson of ARF: Part 1", *Diva Marketing Blog*, febrero 16, 2009; and Toby, "Social Media Research: Interview with Joel Robinson of ARF: Part 2", *Diva Marketing Blog*, febrero 23, 2009.
28. Janakiraman Moorthy, Rangin Lahiri, Neelanjana Biswas, Dipyaman Sanyal, Jayanthi Ranjan, Krishnadas Nanath y Pulak Ghosh, "Big Data: Prospects and Challenges", *Vikalpa*, enero-marzo, 2015, pp. 74-96; Karthik Kambatla, Giorgos Kollias, Vipin Kumar y Ananth Grama, "Trends in Big Data Analytics", *Journal of Parallel and Distributed Computing*, enero 2014, pp. 2561-73; Steve LaValle, Eric Lesser, Rebecca Shockley, Michael S. Hopkins y Nina Kruschwitz, "Big Data, Analytics and the Path From Insights to Value", *Sloan Management Review*, invierno 2011, pp. 21-31; y "Big Data: Before You Start Restricting It, Be Aware of All the Opportunities", *The Wall Street Journal*, noviembre 19, 2012, p. R10.
29. Joel Stein, "Your Data, Yourself", *Time*, marzo 21, 2011, pp. 39-46; Ryan Flinn, "The Big Business of Sifting through Social Media Data", *Bloomberg Businessweek*, octubre 25-octubre 31, 2010, pp. 20-22; Michael Lev-Ram, "The Hot New Gig in Tech", *Fortune*, septiembre 5, 2011, p. 29; y Geoffrey A. Fowler and Emily Steel, "Facebook Says User Data Sold to Broker", *The Wall Street Journal*, noviembre 1, 2010, p. B3.
30. La exposición del paso 4 fue escrita por David Ford y Don Rylander, de Ford Consulting Group, Inc.; el ejemplo de Tony's Pizza fue aportado por Teré Carral, de Tony's Pizza.
31. Carmex: Este caso fue escrito por Jeff Gerst, de Bolin Marketing.

3

Segmentación, posicionamiento y selección de mercados meta

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Explicar qué es la segmentación de mercados y cuándo hay que usarla.

OA2

Identificar los cinco pasos relacionados con la segmentación de un mercado y de mercados meta.

OA3

Reconocer los diversos factores que se toman en cuenta para segmentar los mercados de consumidores y los mercados organizacionales.

OA4

Desarrollar una matriz mercado-producto para identificar un mercado meta y recomendar acciones convenientes.

OA5

Explicar cómo posicionan los productos en el mercado los directivos de marketing.

ZAPPOS.COM: ES IMPULSADO POR EL SERVICIO, Y LA SEGMENTACIÓN

Tony Hsieh (página opuesta) mostró señales de ser un empresario desde muy joven. En la primaria comenzó a ordenar por correo botones-prendedor para venderlos; en la secundaria desarrolló un software para llenar formas en una computadora, y en la universidad vendió pizzas fuera de su dormitorio. ¡Ahora dirige el extraordinariamente emprendedor minorista en línea calzado Zappos.com!¹

La segmentación es la clave del éxito

Nick Swinmurn fundó Zappos porque no encontraba un par de botas para desierto Airwalk en su centro comercial local. Tony invirtió en la compañía y, como asesor, ayudó a desarrollar su estrategia de segmentación: concentrarse en gente que busca y compra zapatos en línea y a quien le gusta usar la tecnología móvil. De una limitada selección inicial de zapatos, Zappos creció para ofrecer más de mil marcas, y después añadió líneas de ropa, accesorios, productos de belleza y artículos para el hogar. Enfocarse en el segmento de compradores genera más de mil millones de dólares en ventas cada año.² Hoy en día, Tony es director general de Zappos.com, que fue adquirida por Amazon.com por más de mil millones de dólares.

Además de una gran selección, Zappos provee un extraordinario servicio al cliente y envió gratis de ida y vuelta. Pamela Leo, cliente de Nueva Jersey, dice: "Con Zappos puedo probarme los zapatos en la comodidad de mi propia casa... es fabuloso".³

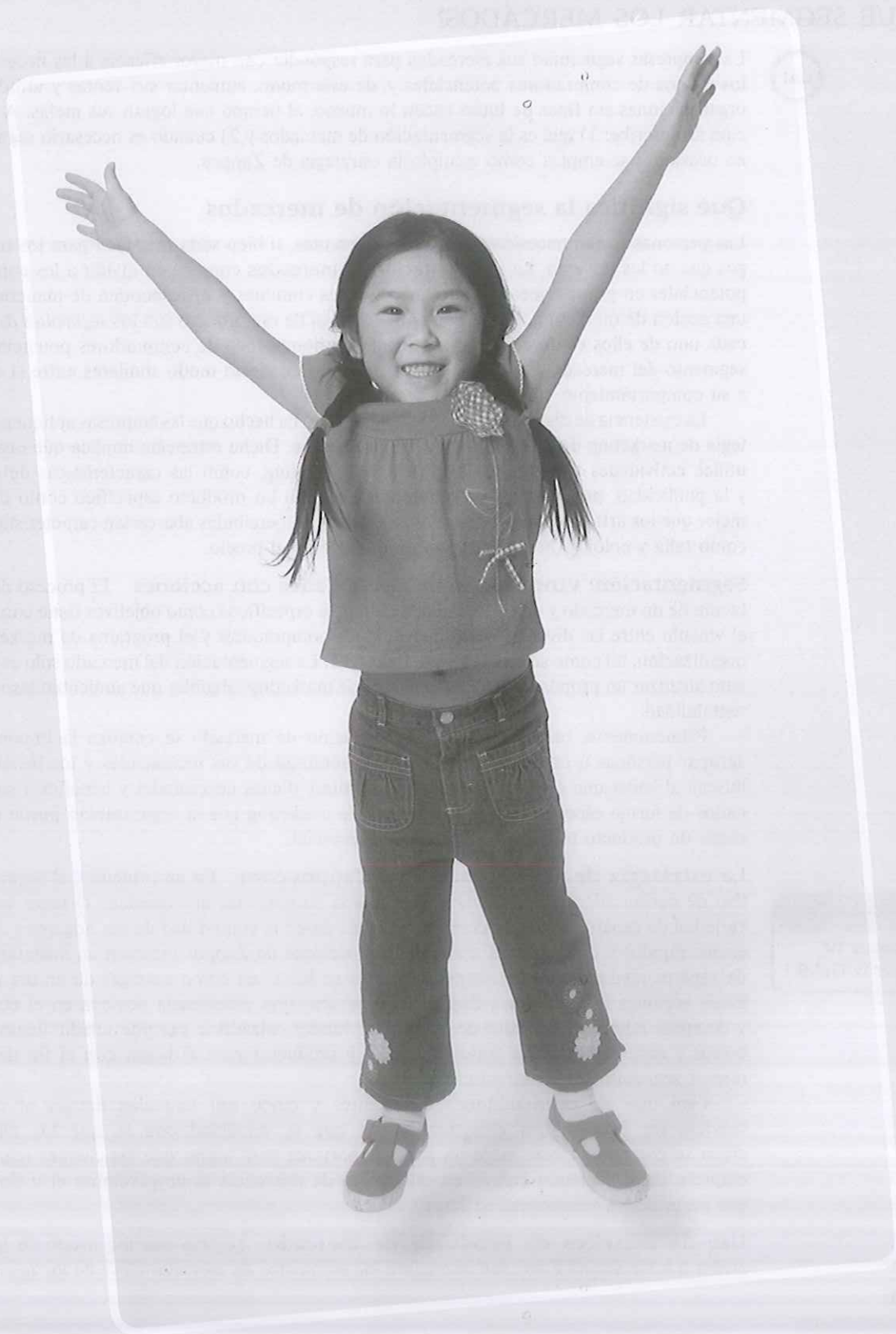
Proporcionar el servicio WOW al cliente

Al preguntarle acerca de Zappos.com, Hsieh dice: "Intentamos emplear la mayor parte de nuestro tiempo en aspectos que mejoren los niveles de servicio al cliente."⁴ Esta obsesión por el servicio al cliente, para su segmento de mercado de consumidores en línea, significa que los nuevos empleados de Zappos.com —ya sea el director de finanzas o el comprador de zapatos para niños— reciban durante cuatro semanas entrenamiento en materia de lealtad con el consumidor. Hsieh ofrece 2 000 dólares a cualquiera que desee salirse de Zappos.com después de completar el entrenamiento. La teoría: si toma el dinero y corre, no es el indicado para Zappos.com. ¡Son pocos los que lo toman!

Diez "valores esenciales" conforman el fundamento de las estrategias de cultura, marca y negocio de Zappos.com. Algunos ejemplos:⁵

- #1. Proporcionar WOW a través del servicio.** Esto se enfoca en un servicio al cliente ejemplar que abarca los 10 valores esenciales.
- #3. Crear diversión y un poco de rareza.** Durante un día en Zappos.com, suenan cencerros, aparecen desfiles y surgen tiroteos de pulidoras.
- #6. Desarrollar relaciones abiertas y honestas a través de la comunicación.** Se les pide a los empleados que digan lo que piensan.

Los demás valores esenciales de Zappos.com pueden consultarse en su sitio de internet: www.zappos.com.⁶



© McGraw-Hill Education/Ken Cavanagh

La estrategia de Zappos ilustra el modo exitoso de segmentar el mercado y fijarlo como mercado meta, que son los primeros temas que abarca este capítulo. Este concluye con dos temas relacionados: posicionar la organización, el producto o la marca, y pronosticar las ventas esperadas.

¿POR QUÉ SEGMENTAR LOS MERCADOS?

OA1

Las empresas segmentan sus mercados para responder con mayor eficacia a las necesidades de los grupos de compradores potenciales y, de este modo, aumentar sus ventas y utilidades. Las organizaciones sin fines de lucro hacen lo mismo, al tiempo que logran sus metas. A continuación se describe: 1) qué es la segmentación de mercados y 2) cuándo es necesario segmentarlos; en ocasiones se emplea como ejemplo la estrategia de Zappos.

Qué significa la segmentación de mercados

Las personas tienen necesidades y deseos diferentes, si bien sería más fácil para los mercadólogos que no los tuvieran. La **segmentación de mercados** consiste en dividir a los compradores potenciales en grupos que: 1) tienen necesidades comunes y 2) responden de manera similar a una acción de marketing. Los grupos que resultan de ese proceso son los *segmentos de mercado*; cada uno de ellos es un conjunto más o menos homogéneo de compradores potenciales. Cada segmento del mercado está formado por personas en cierto modo similares entre sí en cuanto a su comportamiento como consumidores.

La existencia de distintos segmentos de mercado ha hecho que las empresas apliquen una estrategia de marketing de **diferenciación de productos**. Dicha estrategia implica que una empresa utilice actividades variadas de la mezcla de marketing, como las características del producto y la publicidad, para que los consumidores perciban un producto específico como diferente y mejor que los artículos competidores. Las diferencias percibidas abarcarían características físicas como talla y color, o intangibles, como la imagen y el precio.

Segmentación: vinculación de necesidades con acciones El proceso de segmentación de un mercado y de selección de segmentos específicos como objetivos tiene como esencia el vínculo entre las diversas necesidades de los compradores y el programa de marketing de la organización, tal como se observa en la **figura 3-1**. La segmentación del mercado solo es un medio para alcanzar un propósito: realizar acciones de marketing tangibles que aumenten las ventas y la rentabilidad.

Primeramente, para realizar la segmentación de mercado se enfatiza la importancia de agrupar personas u organizaciones, según la similitud de sus necesidades y los beneficios que buscan al hacer una compra. En segundo término, dichas necesidades y beneficios son relacionados de forma específica con las acciones de marketing que la organización puede tomar, tal como un producto nuevo o una promoción especial.

La estrategia de segmentación de Zappos.com En un principio, el segmento objetivo de consumidores de Zappos.com consistía en personas que querían: 1) tener una amplia variedad de zapatos, 2) hacer compras en línea desde la comodidad de sus hogares y 3) obtener envíos rápidos y devoluciones gratuitas. Las acciones de Zappos incluyen un inventario grande de zapatos mediante una estrategia de ventas en línea, así como entregas de un día para otro. Estas acciones le permiten a Zappos.com generar una experiencia positiva en el consumidor y compras repetidas. El éxito de Zappos al vender calzado le permite añadir líneas de ropa, bolsos y accesorios (como lentes para sol) y productos para el hogar con el fin de alcanzar nuevos segmentos de compradores.

Con más de ocho millones de clientes y cinco mil llamadas diarias al centro de servicio de Zappos, sus ejecutivos creen que la velocidad con la que los clientes reciben su compra en línea juega un papel importante para lograr que los clientes regresen.⁷ La empresa sigue haciendo énfasis en este punto de diferencia al proporcionar el mejor servicio por parte de los vendedores en línea.

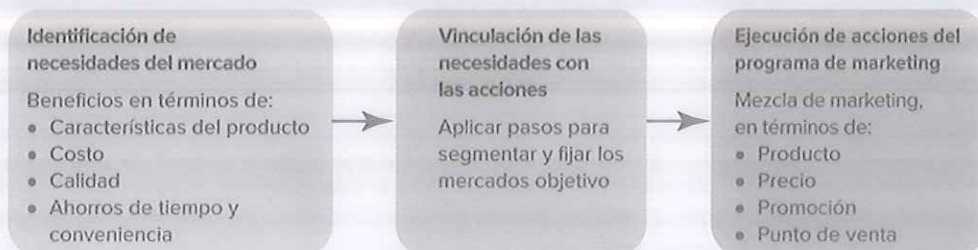
Uso de matrices de producto de mercado ¿Cómo duerme usted: de lado, boca arriba o boca abajo? Estos son realmente los segmentos de mercado clave de los que duermen.

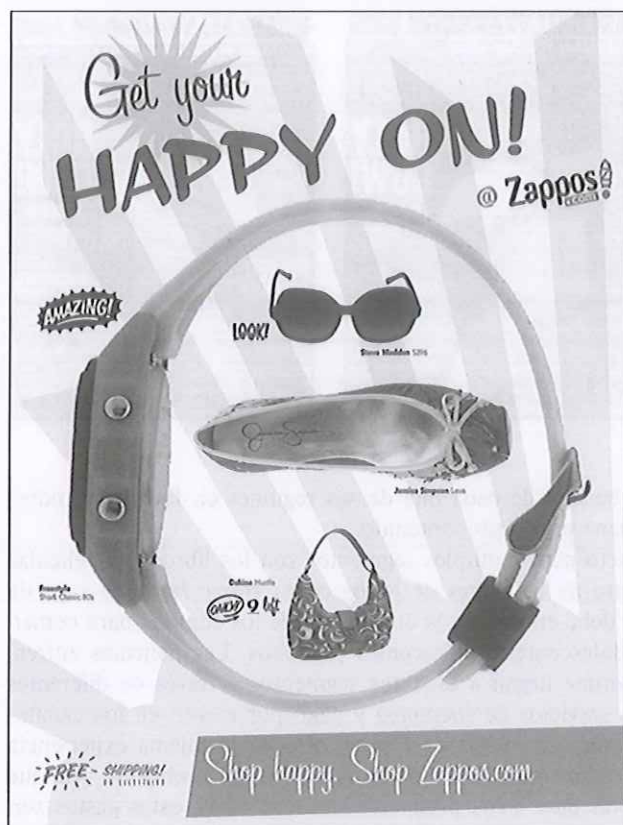
Video 3-1

Zappos TV
kerin.tv/13e/v9-1

FIGURA 3-1

La segmentación del mercado vincula las necesidades del mercado con el programa de marketing de una organización: una mezcla de acciones específicas de marketing para satisfacer esas necesidades.





Zappos.com alcanza segmentos de compradores, con nuevos productos mediante sus atractivos anuncios publicitarios y su servicio WOW.
Fuente: Zappos

Los investigadores descubrieron que probablemente se tenga un mejor sueño si tiene una almohada con la firmeza adecuada bajo la cabeza. Así pueden desarrollarse las matrices del producto de mercado que se muestran en la figura 3-2.⁸

Una **matriz de mercado-producto** es un marco que sirve para relacionar los segmentos de mercado de potenciales compradores con los productos que se ofrecen o con potenciales acciones de marketing. La matriz mercado-producto de la figura 3-2 muestra en las filas horizontales los diferentes segmentos de mercado para almohadas (quienes duermen de lado, bocarriba y bocabajo). Las ofertas del producto (las almohadas) aparecen en las columnas verticales y se basan en tres diferentes grados de firmeza de las almohadas.

La investigación de mercado permite ver el tamaño de cada segmento de durmientes, como se muestra en porcentajes y en círculos en la figura 3-2. En el momento de programar la producción, esto indica a los fabricantes la importancia relativa de cada uno de los tres segmentos de mercado. También subraya la importancia de la almohada firme para el segmento de mercado de quienes duermen de lado. Como lo muestra la figura 3-2, este segmento es casi tres veces mayor que los otros dos juntos. Por lo tanto, satisfacer las necesidades de este segmento de mercado, con la almohada de calidad adecuada, es especialmente importante.

Cuándo y cómo segmentar los mercados

Los mercados masivos del tipo “un tamaño para todos”, como el detergente para lavado Tide de hace 30 o 40 años, ya no exis-

ten. El director de marketing global de Procter & Gamble, que comercializa Tide, dice: “Cada una de nuestras marcas tiene un objetivo”. Como el tamaño del mercado de ingresos medios ha disminuido debido a la recesión, P&G tiene una nueva estrategia de segmentación: ofrecer diferentes productos para llegar a: 1) familias de ingresos altos y 2) familias de ingresos bajos.⁹

Una empresa enfrenta los problemas y gastos de la segmentación de sus mercados cuando espera que eso aumente sus ingresos por ventas, utilidades y rendimiento sobre la inversión. La segmentación no debe llevarse a cabo cuando los gastos sobrepasan los posibles incrementos de ingresos resultantes del proceso. Tres situaciones específicas que ilustran este punto son: 1) un producto con varios segmentos de mercado, 2) varios productos y distintos segmentos de mercado y 3) “segmentos de un cliente” o personalización masiva.

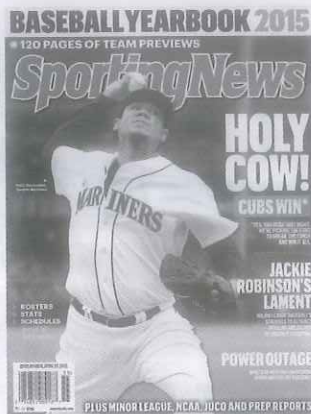
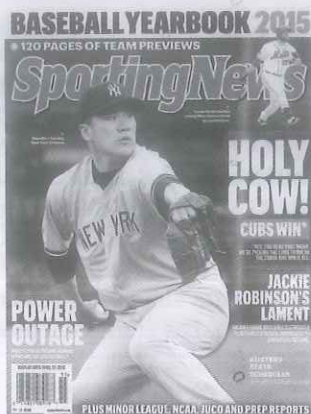
Un producto con varios segmentos de mercado Cuando una empresa genera un solo producto o servicio e intenta venderlo en dos o más segmentos de mercado, se evita los costos adicionales de desarrollo y fabricación de versiones adicionales del producto, los cuales suelen implicar gastos muy altos en investigación, ingeniería y manufactura. En tal caso, los costos adicionales que representa llevar el producto a nuevos segmentos suelen ser los de una campaña promocional separada o de un nuevo canal de distribución.

Las revistas son casos de un producto dirigido con frecuencia a dos o más segmentos de mercado distintos. La revista *Sporting News Baseball Yearbook* usa 17 portadas diferentes;

FIGURA 3-2

Esta matriz mercado-producto indica el tipo de consumidor objetivo para cada una de las almohadas de firmeza diferente. Los porcentajes y tamaños de los círculos muestran cuán dominantes son las personas que duermen de lado y que necesitan almohadas firmes.

Segmentos de mercado	Tipos de almohadas		
	Almohadas firmes	Almohadas medias	Almohadas blandas
Quienes duermen de lado	● = 73%		
Quienes duermen boca arriba		● = 22%	
Quienes duermen boca abajo			● = 5%



Estas diferentes portadas para el mismo número de una revista muestran una estrategia muy eficaz de segmentación del mercado. En el texto vea a qué mercado va dirigida y por qué funciona.

© Editorial Image, LLC

en cada una aparece una estrella de beisbol de cada una de sus regiones en Estados Unidos. Sin embargo, cada edición regional tiene el mismo contenido.

Otros ejemplos de un solo producto para múltiples segmentos son los libros, las películas y muchos servicios. El fenomenal éxito de las series de libros como *Harry Potter*, la saga de *Crepúsculo* y *Los juegos del hambre* se debe en parte a la creatividad de los editores para comercializarlos en los segmentos de preadolescentes, adolescentes y adultos. Las películas enfrentan un desafío similar, en especial porque llegan a distintos segmentos a través de diferentes canales como salas cinematográficas, servicios de *streaming* y pago por evento en los canales de cable. Por último, los servicios como los *resorts* de Disney ofrecen la misma experiencia básica a cuando menos tres segmentos distintos: los niños, los padres y los abuelos. Aunque la publicidad, promoción y distribución para estos productos resultan caras, estos gastos son menores en comparación con los costos de producción de múltiples versiones para diversos segmentos de mercado.¹⁰

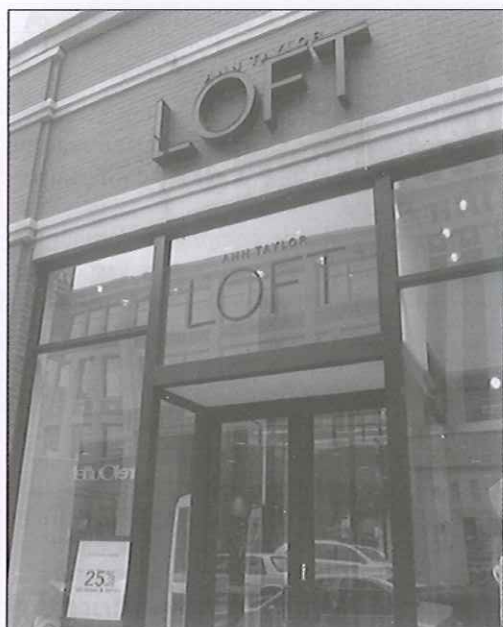
Varios productos y varios segmentos de mercado Las diferentes líneas de automóviles, camionetas familiares y de carga de Ford, cada una dirigida a un tipo distinto de cliente, son ejemplos de productos diversos para varios segmentos de mercado. Producir diferentes vehículos es, por supuesto, más costoso que fabricar uno solo; pero es eficaz si se atienden a plenitud las necesidades de los clientes, si no se reduce la calidad ni se aumenta el precio y si se incrementan los ingresos por ventas y utilidades de Ford.

Lamentablemente, esta estrategia de diferenciación del producto en la industria automotriz tiene una gran desventaja potencial: la proliferación de modelos y opiniones distintas puede disminuir la calidad y aumentar los precios, en especial en relación con importaciones extranjeras. Quizá el extremo sucedió en 1982, cuando el Thunderbird de Ford tuvo exactamente 69 120 opciones en comparación con 32 (incluidos colores) del Accord 1982 de Honda.¹¹

Tres décadas después, Ford vuelve a aprender sus lecciones en modelos y opciones. Su éxito actual se debe en parte a la disminución en el número de estructuras, motores y marcas que ofrece. Como resultado, redujo su número de modelos de 97 a 36 y vendió las marcas Jaguar, Land Rover y Volvo y discontinuó la marca Mercury. Aunque hay menos opciones, la línea de producto simplificada de Ford proporciona dos beneficios a los consumidores: 1) precios más bajos mediante la producción de un mayor volumen de menos modelos y 2) mejor calidad debido a la habilidad para eliminar menos diseños básicos.¹²

Segmentos de un consumidor: personalización masiva Actualmente, en Estados Unidos, los mercadólogos redescubren lo que sabían sus antepasados que atendían la tienda de artículos generales de la esquina: que cada consumidor es único, tiene necesidades y deseos únicos, y quiere recibir atención especial del vendedor. Los ahorros de la producción en serie y el marketing durante el siglo XX abarataron tanto los bienes que muchos consumidores estuvieron dispuestos a hacer a un lado sus gustos individuales y conformarse con productos estandarizados. En estos días, la colocación de pedidos por internet y los procesos de manufactura y marketing flexibles han posibilitado la *personalización masiva*, con la que se adaptan los bienes o servicios a los gustos de clientes específicos en una escala de alto volumen.

La personalización masiva es el paso siguiente a la *fabricación sobre pedido* (BTO, por sus siglas inglés de *build to order*), es decir, un producto se manufactura solo cuando el consumidor realiza un pedido. Apple usa sistemas BTO que reducen los inventarios de productos en proceso y abrevian el tiempo de entrega a los consumidores. Para hacerlo, restringe su línea de computadoras



La cadena ANN INC's LOFT trata de llegar a mujeres más jóvenes y conscientes del valor, mientras que su cadena Ann Taylor está dirigida a mujeres más sofisticadas y acaudaladas. Lea el texto para saber los peligros de esta estrategia para dos segmentos.

© McGraw-Hill Education/
Jill Braaten, fotógrafa



El formato de tiendas de vecindario de Walmart ofrece ubicaciones convenientes a quienes buscan descuentos.

© Scott Olson/Getty Images

a pocos modelos básicos que se ensamblan en cuatro minutos. Esto da a los consumidores una buena opción con entrega rápida. Sin embargo, ese sistema se queda corto respecto de la personalización masiva total, con especificaciones de características virtualmente ilimitadas realizadas por los consumidores.

Equilibrio en la segmentación: sinergia contra *canibalización*

La clave del éxito en las estrategias de diferenciación de productos y segmentación de mercados es encontrar el equilibrio entre satisfacer las necesidades personales del cliente y lograr la *sinergia organizacional*, la cual consiste en aumentar el valor para los consumidores mediante la ejecución más eficaz de las funciones de la organización. El "aumento del valor para el consumidor" puede asumir muchas formas, como más productos, mejor calidad de los productos existentes, precios más bajos, acceso más fácil a los productos con mejor distribución, etc. Así, el criterio definitivo del éxito del marketing organizacional consiste en que el consumidor esté más satisfecho como resultado de la mayor sinergia.

La organización también debe lograr mayores ingresos y utilidades mediante las estrategias de diferenciación de productos y segmentación del mercado que emplea. Cuando un mayor valor para el consumidor implica agregar productos novedosos o una nueva cadena de tiendas, la diferenciación de producto-segmentación del mercado plantea un problema fundamental: ¿los productos o la cadena nuevos tan solo les quitan consumidores y ventas a los anteriores? Esto se conoce como *canibalización*.

Cada vez más, los mercadólogos hacen mayor énfasis en una estrategia "Tiffany/Walmart" de dos niveles. Muchas empresas ofrecen ahora variaciones de la misma oferta básica para segmentos de alta y baja categoría. La cadena Banana Republic de Gap vende pantalones de mezclilla en 58 dólares, mientras que las tiendas Old Navy venden una versión un poco diferente en 22 dólares.

Desafortunadamente, las líneas entre segmentos de consumidores a veces pueden confundirse y generar problemas, como el que enfrenta la tienda principal de Ann Taylor que compete con sus tiendas de ofertas LOFT. La cadena principal Ann Taylor se enfoca en "mujeres exitosas, de nivel socioeconómico alto-medio alto y conscientes de la moda", mientras que su hermana, la cadena Ann Taylor LOFT, pone su atención en "mujeres conscientes del valor y que desean un estilo de vida informal en el trabajo y en el hogar". Las tiendas LOFT terminan robándole ventas a la cadena Ann Taylor. El resultado: más de 100 tiendas de ambas cadenas cerraron recientemente.¹³ Hoy las dos cadenas se dirigen de forma agresiva a sus clientes al insistir en ventas en línea y en la apertura de nuevas tiendas de descuento de fábrica.

Walmart ha abierto sus tiendas Walmart Neighborhood Market (tiendas de vecindario) que tienen más o menos una quinta parte del tamaño de sus supercentros. Se pretende que compitan por los segmentos que compran en cadenas de tiendas de descuentos como Dollar General. Este nuevo concepto está diseñado para satisfacer un amplio rango de necesidades al ofrecer productos frescos, productos para la salud y la belleza, artículos para el hogar, gasolina y una farmacia. Walmart planea abrir entre 180 y 200 de estas tiendas este año. ¿Su propia estrategia Tiffany/Walmart —o quizás "estrategia Walmart/Dollar General"— será un éxito o solo otro caso de *canibalización* de sus tiendas más grandes? Observe las nuevas tiendas inauguradas cerca de usted en los próximos años para determinar la respuesta.¹⁴

repaso de conceptos

- 3-1. La segmentación del mercado consiste en agrupar a los clientes potenciales en segmentos que poseen dos características claras. ¿Cuáles son?
- 3-2. En términos de segmentos del mercado y productos, ¿cuáles son las tres estrategias de segmentación del mercado?

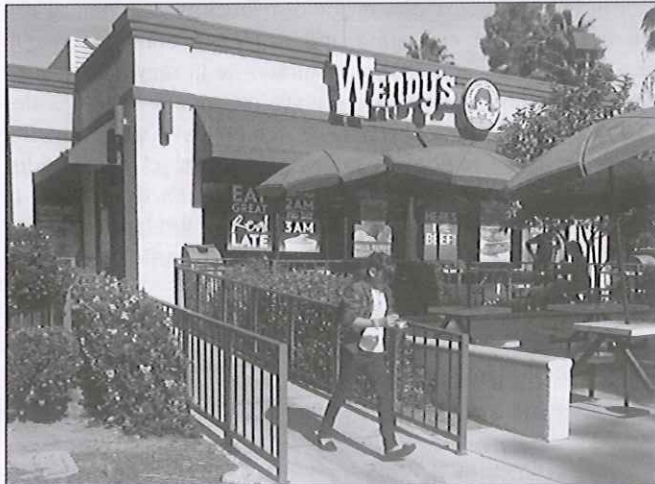
PASOS DE LA SEGMENTACIÓN Y DEFINICIÓN DE MERCADOS OBJETIVO

OA2

La figura 3-3 identifica el proceso de cinco pasos que se siguen para segmentar un mercado y seleccionar los segmentos objetivo en los cuales concentrarse. Segmentar un mercado requiere tanto un análisis detallado como una gran dosis de sentido común y criterio administrativo. Por eso, la segmentación del mercado es una ciencia y un arte.

Para propósitos de nuestro estudio, suponga que usted acaba de comprar un restaurante Wendy's, situado junto a una universidad urbana grande con clases matutinas y vespertinas. El restaurante se especializa en los productos básicos de la cadena: hamburguesas, emparedados de pollo y carnes frías, ensaladas, papas a la francesa y postres Frosty. Aunque usted es parte de una cadena y está sujeto a restricciones en el menú y en la decoración, tiene libertad para decidir el horario de atención a clientes y para hacerse publicidad local. ¿Cómo le ayudaría

la segmentación del mercado? En las siguientes secciones, usted aplicará el proceso de cinco pasos tanto para segmentar como para definir mercados meta, con la finalidad de llegar a acciones de marketing de su restaurante Wendy's.



Un restaurante Wendy's local; ¡como el suyo!
© Reed Saxon/AP Images

Paso 1: agrupar a los clientes potenciales en segmentos

No siempre es una buena idea segmentar un mercado. Agrupar a los consumidores potenciales en segmentos adecuados requiere cumplir con ciertos criterios específicos de segmentación que respondan preguntas como: "¿Vale la pena hacer la segmentación y es posible?". En caso afirmativo, un mercadólogo debe encontrar las variables específicas para crear los diferentes segmentos.

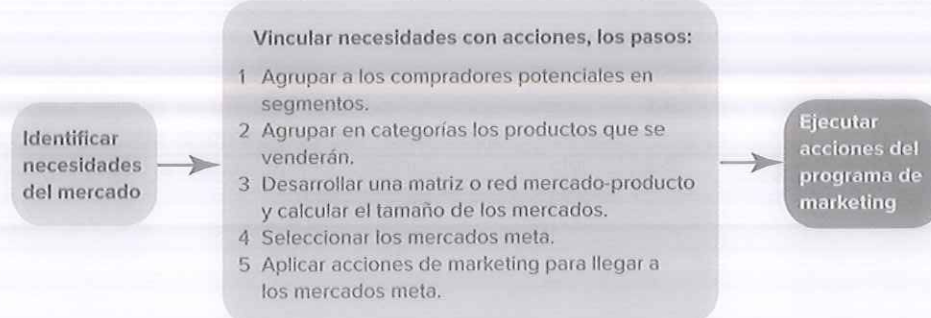
Criterios usados en la formación de los segmentos

Un gerente de marketing debe desarrollar segmentos que cumplan cinco criterios principales:¹⁵

- *Asignación de los clientes potenciales a los segmentos con sencillez y sin costos excesivos.* Un gerente de marketing debe poder aplicar un plan de segmentación del mercado. Esto significa identificar las características de los compradores potenciales en un mercado y luego asignarlos a un segmento con un costo bajo.
- *Potencial para incrementar las utilidades.* La mejor estrategia de segmentación es la que optimiza las oportunidades para futuras utilidades y el retorno de inversión. Si este mercado potencial es maximizado sin haber segmentado, es mejor no segmentar. En el caso de organizaciones no lucrativas, el criterio es el potencial de atender con mayor eficacia a sus consumidores.
- *Similitud de las necesidades de los compradores potenciales de un segmento.* Los compradores potenciales de un segmento deben ser similares en cuanto a una acción de marketing, por ejemplo, en las características que buscan en los productos o en los medios publicitarios usados.
- *Diferencias de las necesidades de los compradores entre los segmentos.* Si no hay diferencias apreciables en las necesidades de los diversos segmentos, deben formarse menos segmentos. Un segmento diferente requiere una acción de marketing distinta, lo cual signi-

FIGURA 3-3

Los cinco pasos clave para segmentar y definir los mercados meta y vincular las necesidades del mercado de consumidores con el programa de marketing de la organización.



fica mayores costos. Si los ingresos adicionales no compensan esos costos adicionales, se combinan los segmentos y se reducen las acciones de marketing.

- *Factibilidad de llegar a un segmento con una acción de marketing.* Llegar a un segmento requiere una acción de marketing sencilla pero eficaz. No debe segmentarse si no hay tales acciones.

OA3

Formas de segmentar los mercados de consumidores La figura 3-4 presenta diversas variables útiles para segmentar los mercados de consumidores de Estados Unidos. Estas cuatro bases de segmentación son: 1) *segmentación geográfica*, basada en dónde viven o trabajan los posibles clientes (región, tamaño de la ciudad); 2) *segmentación demográfica*, la cual se apoya en cierto atributo *objetivo* físico (género, raza), medible (edad, ingresos) u otra clasificación (fecha de nacimiento, ocupación) de los posibles clientes; 3) *segmentación psicográfica*, basada en algunos atributos mentales o emocionales subjetivos (personalidad), aspiraciones (estilo de vida) o necesidades de los prospectos de clientes; y 4) *segmentación por conductas*, basada en ciertas acciones o actitudes observables de los consumidores prospectos, como dónde compran, cuáles beneficios buscan, con cuánta frecuencia y por qué compran. Algunos ejemplos son:

- *Segmentación geográfica: región.* Campbell descubrió que su salsa de queso enlatada para nachos, que se calienta y vierte de manera directa sobre ellos, era muy picante para los estadounidenses del este y poco picante para los del oeste y el suroeste. El resultado: hoy, las plantas de Campbell en Texas y California producen una salsa más picante que la de las demás plantas a fin de atender mejor a los consumidores de estas regiones.
- *Segmentación demográfica: tamaño de la familia.* Más de la mitad de los hogares estadounidenses se compone de una o dos personas, de modo que Campbell empaca sus productos con una o dos raciones.
- *Segmentación psicográfica: estilo de vida.* La segmentación por estilo de vida de Nielsen Claritas se basa en el refrán “Dios los cría y ellos se juntan”. Por lo tanto, las personas de estilos de vida similares se ubican en vecindad, tienen intereses semejantes y compran ofertas parecidas. Esto es de gran valor para los mercadólogos. Nielsen PRIZM® clasifica cada *hogar* de Estados Unidos en uno de 66 segmentos de mercado específicos. Consulte en la sección “Actividades en línea” un perfil del lugar donde vive.
 - *Segmentación por conductas: características de un producto.* Comprender las características que son importantes para consumidores diferentes es un modo útil de segmentar un mercado porque conduce en forma directa a acciones de marketing específicas, como un producto, una campaña publicitaria o un sistema de distribución nuevos. Por ejemplo, los estudiantes que residen en dormitorios universitarios desean guardar y preparar sus alimentos para ahorrar dinero o para comer un bocadillo por las noches. Sin embargo, las habitaciones suelen ser poco espaciales. Microfridge ha comprendido esto y vende una combinación específica de horno de microondas, refrigerador, congelador, una estación de carga dirigida para estos consumidores.
 - *Segmentación por conductas: frecuencia de uso.* La **frecuencia de uso** es la cantidad consumida o clientela atendida —visitas a tiendas— durante un periodo específico. Varía de manera perceptible entre los diferentes grupos de consumidores. Las aerolíneas crearon programas de viajero frecuente para animar a los pasajeros a emplear la misma empresa y obtener consumidores leales. Esta técnica, también llamada *marketing de frecuencia*, es una estrategia que se concentra en la repetición del uso. En lo anterior surge una conclusión importante acerca del uso: en los estudios de segmentación del mercado es fundamental para el análisis una medida del uso de los diversos segmentos, o de las ventas obtenidas de ellos.

Este electrodoméstico incluye todo: un refrigerador pequeño, congelador, horno de microondas y una estación de carga para computadoras portátiles y teléfonos móviles. ¿A qué segmento de mercado le atraería esto? La respuesta aparece en el texto.

Fuente: Intirion Corporation



Hace poco, Aberdeen Group analizó qué bases de la segmentación usaba 20% de las organizaciones más rentables de las 220 encuestadas. De mayor a menor, estas fueron las bases de segmentación que usaron:

- Bases geográficas: 88 por ciento.
- Bases de comportamiento: 65 por ciento.
- Bases demográficas: 53 por ciento.
- Bases psicográficas: 43 por ciento.

Bases de la segmentación	Variables de la segmentación	Desgloses comunes
Geográficas	Región	Noreste, oeste medio, sur, oeste, etcétera
	Tamaño de la ciudad	Menos de 10 000, 10 000-24 999, 25 000-49 999, 50 000-99 999, etcétera
	Área estadística	Áreas estadísticas metropolitanas y micropolitanas, período del censo, etcétera
	Medios-televisión	210 áreas designadas de mercado (DMA) en Estados Unidos (Nielsen)
	Densidad	Urbana, suburbana, población pequeña, rural
Demográficas	Género	Masculino, femenino
	Edad	Menos de 6 años, 6-11 años, 12-17 años, 18-24 años, 25-34 años, etcétera
	Raza/grupo étnico	Afroestadounidenses, asiático estadounidense, hispanos, blancos/caucásicos, etcétera
	Etapas de la vida	Lactante, preescolar, niño, adolescente, universitario, adulto, anciano
	Fecha de nacimiento	Generación de la posguerra (1949-1964), generación X (1965-1976), etcétera
	Tamaño de la familia	1, 2, 3-4, 5 o más
	Estado civil	Soltero(a), casado(a), separado(a), divorciado(a), viudo(a), concubino(a)
	Ingresos (en dólares)	Menos de 15 000, 15 000-24 999, 25 000-34 999, 35 000-49 999, etcétera
	Estudios	Bachillerato parcial o menos, bachillerato, etcétera
	Ocupación	Administrativa y profesional, técnico, ventas, agricultura, etcétera
Psicográficas	Personalidad	Gregario, compulsivo, extrovertido, agresivo, ambicioso, etcétera
	Valores (VALS2)	Innovadores, pensadores, exitosos, experimentadores, creyentes, luchadores, etcétera
	Estilo de vida (PRIZM de Nielsen)	Propiedad lujosa, ciudadano en decadencia, otros (66 grupos de vecindarios)
	Necesidades	Calidad, servicio, precio/valor, salud, conveniencia, etcétera
De conducta	Tipo de tienda	Departamental, especializada, punto de venta, de artículos generales, supermercado, etcétera
	Compra directa	Correo/catálogo, puerta en puerta, respuesta directa, internet
	Características del producto	Específicos de la situación, generales
	Frecuencia de uso	Usuario no frecuente, usuario moderado, usuario frecuente
	Posición del usuario	No usuario, exusuario, prospecto, usuario de primera vez, usuario habitual
	Conocimiento/intenciones	No consciente, consciente, interesado, con intención de comprar, comprador, que rechaza

FIGURA 3-4

Bases, variables y desgloses de la segmentación para mercados de consumidores en Estados Unidos. Al elegir una variable de segmentación, un gerente de marketing necesita que conduzca a una acción de marketing.

Las organizaciones más rentables con frecuencia usan más de una de estas bases en sus estudios de segmentación de mercado, además de medidas como historiales de compra y tasas de uso de los consumidores.¹⁶

Experian Simmons aplica encuestas de forma continua a más de 25 000 adultos cada año, trimestralmente, a fin de obtener datos de uso y proyectarlos en la población nacional de Estados Unidos, para más de 500 categorías de productos de consumo y más de 8 000 marcas y productos. Su objetivo es descubrir cómo los productos y servicios que compran y los medios que usan los encuestados se relacionan con sus características conductuales, psicográficas y demográficas.

Cientela en los restaurantes de comida rápida La figura 3-5 muestra los resultados de una pregunta que hizo Experian Simmons acerca de la frecuencia con la que los encuestados (su clientela) acuden a restaurantes de comida rápida.¹⁷ Como lo muestra la flecha en la columna del extremo derecho de la figura, la importancia del segmento aumenta conforme se avanza hacia arriba de la tabla. Entre los no usuarios de estos restaurantes, los prospectos (es decir, aquellos que pueden convertirse en usuarios) son más importantes que los no prospectos (aquellos que probablemente nunca se conviertan en usuarios). Al moverse hacia arriba en las filas, hacia los usuarios, parece lógico que los usuarios ligeros de estos restaurantes (0 a 5 veces al mes) sean importantes pero menos que los usuarios moderados (6 a 13 veces al mes), quienes, a su vez, son un segmento menos importante que el grupo crítico: usuarios frecuentes (14 o más veces al mes). La columna de consumo real de la figura 3-5 muestra cuánto acuden de forma mensual total a estos restaurantes los usuarios frecuentes, moderados y no frecuentes.

En ocasiones, se menciona la frecuencia de uso calculada con base en la **regla de 80/20**, concepto según el cual 80% de las ventas de una empresa corresponde a 20% de sus consumidores. Aunque en realidad los porcentajes de esta regla no están fijados con precisión en 80 y 20%, sí

Actividades en línea

¿A qué “manada” pertenece usted?

Existe un antiguo adagio que reza: “Animales parecidos andan en manada”. Esto se aplica también a la formación de los segmentos del mercado y de esto se desprenden las siguientes preguntas que los mercadólogos deben plantearse y responder: ¿Quiénes son sus consumidores objetivo? ¿Cómo son? ¿Dónde viven? ¿Cómo puede llegar a ellos?

Estas preguntas las responde en parte la firma Nielsen, cuyo modelo Nielsen PRIZM® aplica mediante la clasificación de cada familia en uno de 66 segmentos de vecindario con diferencias demográficas y de conducta, a fin de identificar sus estilos de vida y comportamiento de compras dentro de un área de mercado geográfica definida, como el código postal. Muchas organizaciones en la actualidad emplean

24 Up-and-Comers

Upper Mid Younger w/o Kids



Fuente: The Nielsen Company

estos segmentos, principalmente en los medios.

¿Vive en Estados Unidos y quiere saber cómo es su vecindario? Visite www.claritas.com/MyBestSegments/Default.jsp y haga clic en el vínculo “ZIP CODE Look-up” o en el botón “Enter

ZIP Code” en la página de inicio de MyBestSegments. Después, escriba su código postal (y su código de seguridad). Por último, haga clic en el botón “Submit” para saber cuáles de los segmentos más comunes están en su vecindario.

Para una descripción de estos segmentos, dé clic en la pestaña “Segment Explorer” (“Buscar segmento”). ¿Es esta su “manada”? ¿Qué organizaciones específicas de productos o servicios podrían estar interesadas en dirigirse a estos segmentos?

FIGURA 3-5

Cientela de los restaurantes de comida rápida de adultos de 18 años y más. La tabla muestra la importancia fundamental que tiene atraer usuarios frecuentes a un restaurante de comida rápida.

indican que una pequeña fracción de los clientes realiza un alto porcentaje de las ventas. Por ejemplo, el área sombreada en gris medio en la figura 3-5 muestra que 36.1% de la población de Estados Unidos, quienes son usuarios frecuentes de restaurantes de comida rápida, proporcionan 63.6% del volumen de consumo real. Este alto porcentaje ilustra la situación donde un grupo de clientes es responsable por un porcentaje de ventas desproporcionadamente alto.

La columna “Índice de uso por persona”, de la figura 3-5, destaca todavía más la importancia del grupo de usuarios frecuentes. Si se asigna un índice 100 a los usuarios no frecuentes (0 a 5 visitas por mes a los restaurantes), los usuarios frecuentes tendrían índice de 640.

En otras palabras, por cada dólar mensual que gasta un usuario no frecuente de esos restaurantes, un usuario frecuente gastaría 6.40 dólares. Por eso casi todas las estrategias de marketing hacen hincapié en formas eficaces de llegar a los usuarios frecuentes. Como propietario de una sucursal de Wendy’s, usted tendría siempre en mente al segmento de usuarios frecuentes.

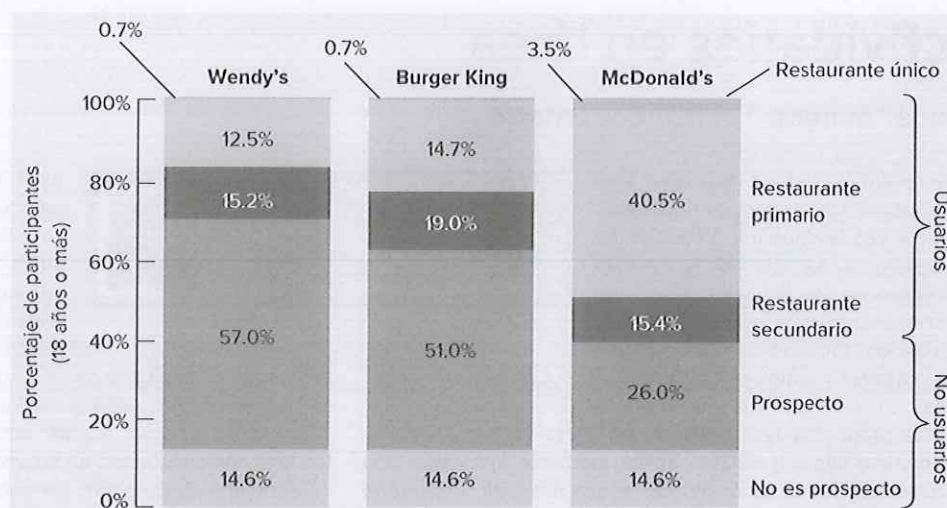
Como parte de la encuesta de restaurantes de comida rápida de Experian Simmons, se preguntó a los adultos si cada restaurante era: 1) el único, 2) el principal o 3) uno de varios

Usuario o no usuario	Segmento específico	Número (en miles)	Porcentaje	Consumo real (%)	Índice de uso por persona	Importancia del segmento
Usuarios	Usuarios frecuentes (14+ por mes)	82 502	36.1	63.6	640	Alta
	Usuarios moderados (6-13 por mes)	68 643	30.0	31.4	380	
	Usuarios no frecuentes (0-5 por mes)	41 264	18.1	5.0	100	
Total de usuarios		192 400	84.2	100.0	—	
No usuarios	Prospectos	2 708	1.2	—	—	Baja
	No prospectos	33 459	14.6	—	—	
Total de no usuarios		36 167	15.8	—	—	
Total		228 567	100.0	—	—	

Fuente: Experian Marketing Services Simmons Winter 2013 NHCS Full-Year Adult Survey 12-Month OneViewSM Crosstabulation Report, Experian Marketing Services, 2013. Véase <http://www.experian.com/marketing-services/consumer-insights.html>.

FIGURA 3-6

Comparación de diversos tipos de usuarios y no usuarios de restaurantes de comida rápida Wendy's, Burger King y McDonald's. Esta tabla proporciona a un restaurante Wendy's una instantánea de sus clientes, comparados con los de sus competidores.



Fuente: Experian Marketing Services Simmons Winter 2013 NHCS Full-Year Adult Survey 12-Month OneViewSM Crosstabulation Report, Experian Marketing Services, 2013. Véase <http://www.experian.com/marketing-services/consumer-insights.html>.

restaurantes secundarios que visitaban. La información, correspondiente a todo Estados Unidos, se ilustra en la figura 3-6 y podría indicar al lector, como propietario de un restaurante, ciertas ideas para el desarrollo de su estrategia local. La barra de Wendy's en dicha figura muestra que los segmentos de usuarios que lo consideran como su restaurante único (0.7%) y de usuarios que lo consideran su primera elección (12.5%) están un poco abajo de Burger King y muy abajo de McDonald's, de modo que una estrategia natural es evaluar a esos dos competidores e idear un programa de marketing para arrebatarles a los consumidores.

La parte de "no usuarios" de la barra de Wendy's en la figura 3-6 también proporciona datos importantes. Muestra que 14.6% de los adultos estadounidenses no visita restaurantes de comida rápida en un mes típico y, en realidad, son no prospectos: es improbable que se conviertan en consumidores de esos restaurantes. Pero 57.0% de la barra de Wendy's corresponde a prospectos y vale la pena analizarlos con atención. Son adultos que usan la categoría de producto (restaurantes de comida rápida), pero que no visitan Wendy's. Los nuevos platillos o las estrategias promocionales podrían convertir exitosamente a estos "prospectos" en "usuarios".

Variables útiles para formar segmentos para Wendy's Para analizar sus clientes, Wendy's necesita identificar qué variables debe usar para segmentarlos. Como el restaurante está cerca de una universidad urbana grande, en realidad el punto inicial lógico para la segmentación tiene que ver con la conducta: ¿los clientes prospecto son estudiantes o no estudiantes?

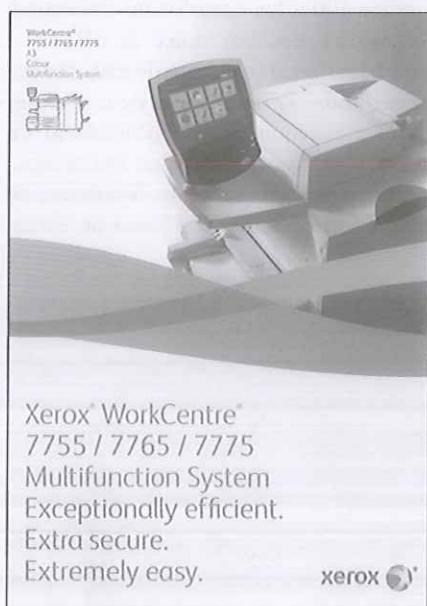
Para segmentar a los estudiantes, podría probar distintas variables: 1) geográficas, como la ciudad o el código postal; 2) demográficas, como género, edad, años en la escuela o carrera seleccionada, y 3) psicográficas, como personalidad o necesidades. Sin embargo, ninguna de ellas cumple en realidad con los cinco criterios antes mencionados, en particular con el quinto criterio: llegar a una acción de marketing factible para alcanzar los diversos segmentos. Estas bases de segmentación para el segmento "estudiantes" en realidad combinan dos variables:

1) dónde viven los estudiantes y 2) cuándo están en el campus. Esto da como resultado cuatro segmentos de "estudiantes":

- Estudiantes que viven en los dormitorios (residencias estudiantiles o fraternidades).
- Estudiantes que viven en apartamentos cerca de la universidad.
- Estudiantes que viajan durante el día y viven fuera del área.
- Estudiantes que viajan por la noche y viven fuera del área.

Los tres segmentos principales de "no estudiantes" incluyen:

- Profesores y personal administrativo que trabajan en la universidad.
- Gente que vive en el área, pero que no está relacionada con la universidad.
- Gente que trabaja en el área, pero que no está relacionada con la universidad.



¿Qué variables debería usar Xerox para segmentar mercados organizacionales a fin de responder a problemas de copiado de color? Para una posible respuesta y las acciones de marketing relacionadas, lea el texto.

Cortesía de Xerox

Bases de la segmentación	Variables de la segmentación	Desgloses comunes
Geográficas	Región global o país	Unión Europea, América del Sur, Estados Unidos, Japón, India, etcétera
	Área estadística	Áreas estadísticas metropolitanas y micropolitanas, periodo del censo, etcétera
	Densidad	Urbana, suburbana, población pequeña, rural
Demográficas	Código NAICS	Dígito 2: sector; dígito 3: subsector; dígito 4: grupo industrial, etcétera
	Sector NAICS	Agricultura, silvicultura (11), minería (21), servicios públicos (22), etcétera
	Número de empleados	1-99, 100-499, 500-999, 1 000-4 999, 5 000 o más
	Ventas anuales (en dólares)	Menos de 1 000 000, 1 000 000, 1 000 000-9.9 millones, 10 millones-4.9 millones, etcétera
De conducta	Número de ubicaciones	1-9, 10-49, 50-99, 100-499, 500-999, 1 000 o más
	Tipo	Productos, servicios
	Dónde se usa	Instalación, componente, insumo
	Aplicación	Oficinas, producción, etcétera
	Ubicación de la compra	Centralizada, descentralizada
	Quién compra	Comprador individual, grupo de compradores
	Tipo de compra	Nueva compra, recompra modificada, recompra directa

FIGURA 3-7

Bases, variables y desgloses de la segmentación para los mercados organizacionales de Estados Unidos. Estas variables se emplean en el marketing entre empresas.

Los miembros de cada uno de estos segmentos de no estudiantes no son tan similares entre sí como los de segmentos estudiantiles, lo cual dificulta más llegar a ellos con un programa o actividad de marketing. Habría que sopesar: 1) si las necesidades de todos estos segmentos son diferentes y 2) la forma de usar los diversos medios publicitarios para llegar con eficacia a estos grupos.

Formas de segmentar los mercados organizacionales (de negocios) Las variables de la segmentación de mercados organizacionales se ilustran en la figura 3-7. Por ejemplo, un gerente de producto en Xerox, encargado de la nueva línea de impresoras a color, podría usar estas bases de segmentación y sus variables correspondientes:

- *Segmentación geográfica: área estadística.* Las empresas ubicadas en un área estadística metropolitana recibirían la visita de personal de ventas, mientras que las ubicadas fuera de dicha área serían objeto de contacto telefónico.
- *Segmentación demográfica: código del NAICS.* Las empresas clasificadas como fabricantes según los códigos del North American Industry Classification System, NAICS, (Sistema Norteamericano de Clasificación Industrial), con clientes en todo el mundo, podrían tener necesidades de impresión de documentos distintas a las de detallistas o abogados que atienden a clientes locales.
- *Segmentación demográfica: número de empleados.* El tamaño de la empresa se relaciona con el volumen de documentos digitales producido, de modo que las empresas con diversas cantidades de empleados podrían ser mercados objetivo específicos para diferentes sistemas Xerox.
- *Segmentación por conducta: frecuencia de uso.* De manera similar a esta variable de segmentación para los mercados de consumidores, las funciones suelen ser de importancia primordial en los mercados organizacionales. De este modo, Xerox puede dirigir a las organizaciones que necesitan impresión, copiado y digitalización a color de alta velocidad los beneficios y las funciones destacadas en el anuncio de su nuevo sistema WorkCentre 7775/7765/7775 Multifunction System.

repaso de conceptos

- 3-3. ¿El proceso de segmentación y elección de mercados meta es un puente entre dos actividades de mercadotecnia? ¿cuáles?
- 3-4. ¿Cuál es la diferencia entre las bases demográficas y de conducta de una segmentación del mercado?

Video 3-2

Anuncio Dave's
Hot'N Juicy
kerin.tv/13e/v9-2

Paso 2: agrupar en categorías los productos que se van a vender

¿Cuál es “su” estilo de venta en su restaurante Wendy's? Por supuesto que usted vende productos individuales, como postres Frosty, hamburguesas y papas a la francesa. Pero para propósitos de marketing, en realidad vende combinaciones de productos individuales que forman una “comida”. Esta diferencia es fundamental, pues deben analizarse: 1) los productos individuales de Wendy's y 2) los grupos de productos de Wendy's.

Productos individuales de Wendy's Cuando Dave Thomas fundó Wendy's, en 1969, ofrecía solo cuatro artículos básicos: hamburguesas “calientes y jugosas”, postres lácteos Frosty, papas a la francesa y bebidas gaseosas. Desde entonces, Wendy's ha introducido muchos productos e innovaciones para competir por el dinero que gastan los clientes en comida rápida. Algunos de ellos se presentan en la figura 3-8. Otros productos nuevos son papas horneadas, ensaladas y emparedados de pollo bajos en grasas. Pero también existen innovaciones ajenas a los productos para aumentar la comodidad de los consumidores, como el servicio para llevar y e-Pay (simplificación del pago con tarjeta de crédito).

La figura 3-8 muestra también que cada producto o innovación no se dirige por igual a todos los segmentos del mercado de acuerdo con el sexo, las necesidades o la afiliación universitaria. Las celdas de la figura 3-8 que tienen una P representan los segmentos del mercado meta primario de Wendy's cuando introdujo cada producto o innovación. Los cuadros con una S corresponden a los segmentos del mercado meta (objetivo) secundario, que también compraron estos productos o utilizaron estas innovaciones. En algunos casos, Wendy's encontró que muchas personas de un segmento al que en principio no estaba dirigido un producto o innovación particular de todos modos lo compraron.

Grupos de productos de Wendy's: alimentos Encontrar una forma de agrupar los productos que se venden en categorías significativas es tan importante como aglutinar a los clientes en segmentos. Esto no es problemático si la empresa solo genera un bien o servicio; pero en caso de tener decenas o centenas de estos, debe reunirlos de manera que los compradores

FIGURA 3-8

Los nuevos productos y otras innovaciones de Wendy's tienen como objetivo segmentos específicos del mercado con base en el género, las necesidades o la afiliación universitaria de un consumidor.

SEGMENTO DEL MERCADO		PRODUCTO O INNOVACIÓN								
GENERAL	GRUPO CON NECESIDAD	HAMBURGUESA CALIENTE Y JUGOSA	PARA LLEVAR	ALIMENTOS DE 99 CENTAVOS DE DOLAR	ENSALADAS	E-PAY	EMPAREDADOS BAJOS EN GRASAS TRANS	COMIDA FRITA DE CORTE NATURAL CON SAL DE MAR	EMPAREDADOS PARA DESAYUNAR	APP MÓVIL MY WENDY'S
		 (1969)	 (1970)	 (1989)	 (2002)	 (2003)	 (2007)	 (2010)	 (2011)	 (2014)
GÉNERO	Hombre	P	P	P	S	P	P	P	P	P
	Mujer				P	P				P
NECESIDADES	Precio/valor			P	S					
	Conciencia de su salud				P					
	Conveniencia	S	P		S	P	P		S	P
	Adictos a la carne	P		S			S	S	P	
AFILIACIÓN UNIVERSITARIA	Afiliados (estudiantes, maestros, administrativos)	P	S	P	P	P	S		P	P
	No afiliados (residentes, trabajadores)	S	P	S	S	S	P		S	S

Clave: P = Mercado primario

S = Mercado secundario

Fuente: Wendy's International, LLC

se relacionen con ellos. De este modo, las tiendas departamentales y los supermercados están organizados en grupos de productos, con departamentos o pasillos que contienen mercancías relacionadas. Asimismo, los fabricantes tienen líneas de productos, que son los grupos que usan en los catálogos enviados a sus consumidores.

¿Cuáles serían los grupos de productos para su restaurante Wendy's? Podrían ser los platillos comprados, como hamburguesas, ensaladas, postres lácteos y papas a la francesa. Aquí entra en juego el juicio: el aspecto cualitativo del marketing. Los consumidores en realidad compran una experiencia gastronómica o una comida que satisface su necesidad a una hora específica del día, de modo que el agrupamiento de los productos puede basarse en la comida u hora del día: desayuno, almuerzo, bocadillos, comida y cena. Estos grupos tienen una relación más estrecha con la forma en la que se realizan las compras y permiten vender comidas completas, no solo papas a la francesa o hamburguesas.

OA4

Paso 3: elaboración de la matriz o red mercado-producto y una estimación del tamaño del mercado

Como vimos antes en este capítulo, una matriz o red mercado-producto es una estructura que sirve para relacionar los segmentos del mercado de los clientes potenciales con los productos ofrecidos o las acciones de marketing potenciales de una organización. En un análisis completo de matriz mercado-producto, cada celda de la matriz muestra el tamaño estimado del mercado de un producto vendido, específico para un segmento determinado del mercado. Veamos primero la creación de una matriz mercado-producto para su restaurante Wendy's y luego la estimación de los tamaños de los mercados.

Formación de una matriz mercado-producto Elaborar una matriz mercado-producto significa identificar y rotular los mercados (o filas horizontales) y los grupos de productos (o columnas verticales), como se muestra en la figura 3-9. A partir de nuestro análisis anterior, optamos por dividir los segmentos de las filas del mercado, como estudiantes frente a no estudiantes, con subdivisiones de cada uno. Las columnas —o productos— en realidad son los alimentos (u ocasiones de degustación) que los consumidores disfrutaban en el restaurante.

Estimación de los tamaños de los mercados Ahora debe calcularse el tamaño de cada celda (la combinación única de mercado-producto) de la matriz mercado-producto. Para su restaurante Wendy's, esto implica estimar las ventas de cada tipo de alimento que se espera vender a los segmentos del mercado de estudiantes y no estudiantes.

Las estimaciones del tamaño de mercado de la figura 3-9 van desde un mercado grande (3) hasta ningún mercado (0). Su estimación puede ser simples estimados, si no se tiene tiempo

FIGURA 3-9

Elección de un mercado meta para su restaurante de comida rápida Wendy's junto a una universidad urbana. Los números muestran el tamaño estimado del mercado en cada celda, lo cual lleva a elegir el mercado meta sombreado.

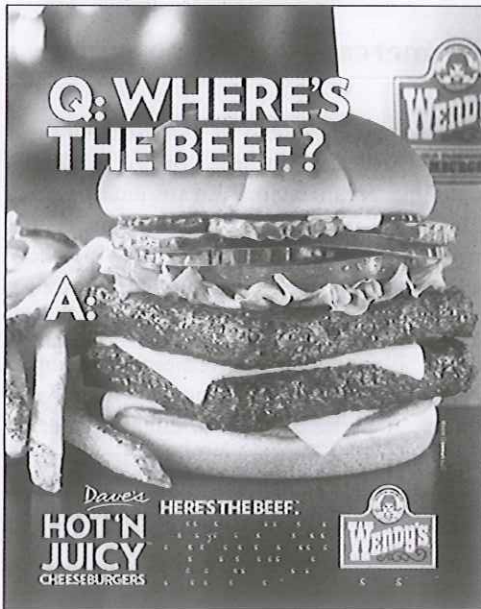
SEGMENTOS DEL MERCADO		PRODUCTOS: ALIMENTOS				
General	Donde viven	Desayuno	Almuerzo	Bocadillos entre comidas	Comida	Bocadillos vespertinos
Estudiantes	Dormitorios	0	1	3	0	3
	Apartamentos	1	3	3	1	1
	Viajan en el día	0	3	2	1	0
	Viajan en la noche	0	0	1	3	2
No estudiantes	Maestros o empleados administrativos	0	3	1	1	0
	Personas que viven en el área	0	1	2	2	1
	Personas que trabajan en el área	1	3	0	1	0

Clave: 3 = mercado grande, 2 = mercado intermedio, 1 = mercado pequeño, 0 = no es un mercado.

para una investigación de mercados formal. Sin embargo, incluso una estimación burda del tamaño de mercados específicos elaborada con la matriz mercado-producto es útil para determinar qué segmentos del mercado meta deben seleccionarse y cuáles grupos de productos deben ofrecerse.

Paso 4: selección de mercados meta

Las empresas deben tener cuidado al elegir sus segmentos de mercado meta (objetivo). Si seleccionan un número muy reducido de segmentos, puede haber fallas para alcanzar el volumen de ventas y las utilidades necesarias. Si eligen demasiados, las actividades de marketing podrían diluirse tanto que los gastos adicionales contrarresten el aumento de ventas y utilidades.



Wendy's introdujo nuevos platillos para atraer clientes, como que su clásica hamburguesa con queso fuera más gruesa y ofrecer nuevos aderezos.

Fuente: Wendy's International, LLC

Criterios usados en la selección de los segmentos meta Son dos los tipos de criterios usados en el proceso de segmentación de mercados: 1) los que dividen el mercado en segmentos (ya analizados) y 2) aquellos que realmente seleccionan los segmentos meta. Incluso los directivos de marketing experimentados suelen confundir estos dos distintos conjuntos de criterios. Puede utilizar cinco criterios para seleccionar los segmentos meta de su restaurante Wendy's:

- **Tamaño del mercado.** El tamaño calculado del segmento de mercado es un factor importante para decidir si vale la pena incursionar o no. Por ejemplo, como en realidad no existe un mercado para desayunos entre los estudiantes del dormitorio universitario, no tiene caso que dedique sus esfuerzos de marketing para llegar a este diminuto segmento. En su matriz mercado-producto (figura 3.9), se da un "0" a este segmento para indicar que no hay mercado.
- **Crecimiento esperado.** Incluso si el mercado es pequeño en el momento actual, podría crecer de manera significativa o cabría esperar su crecimiento futuro. Se proyecta que las ventas de almuerzos consumidos fuera de los restaurantes excedan a las de los que se comen adentro. Y Wendy's es líder del ramo en el tiempo promedio de entrega de pedidos externos (desde el automóvil) (más rápido que McDonald's). Esa rapidez y conveniencia podrían ser muy importantes para participantes en programas de educación de adultos que viajan por la noche a su hogar.
- **Posición competitiva.** ¿Hay mucha competencia en el segmento o es probable que la haya en el futuro? Cuanto menor sea la competencia, tanto más atractivo será el segmento. Por ejemplo, si los dormitorios universitarios anunciaran una nueva política de "cierre de los restaurantes universitarios en los fines de semana", de repente el segmento se volvería más promisorio para la sucursal de Wendy's, que recientemente introdujo la aplicación móvil "My Wendy's" para ordenar y pagar en sus restaurantes, para mantenerse al parejo con un servicio similar en Burger King.
- **Costo de llegar al segmento.** No debe irse en busca de un segmento inaccesible para las acciones de marketing de la empresa. Por ejemplo, las pocas personas que no son estudiantes y viven en el área podrían ser inalcanzables con anuncios en periódicos u otros medios. En consecuencia, no deben desperdiciarse fondos en hacer publicidad dirigida a ellas.
- **Compatibilidad con los objetivos y recursos de la organización.** Si el restaurante no tiene el equipo de cocina para preparar desayunos, pero mantiene una política contraria a invertir más fondos en equipo, entonces no quiere llegar al segmento de desayunos. Como es frecuente en las decisiones de marketing, un segmento específico parecería atractivo según algunos criterios y muy poco atractivo de acuerdo con otros.

Elección de los segmentos En última instancia, el directivo de marketing debe usar los criterios precedentes en la elección de segmentos para sus actividades de marketing especiales. Observe la figura 3-9 y suponga que elimina el segmento de desayunos por dos razones: lo pequeño del mercado y la incompatibilidad con sus objetivos y recursos. Con base en la posición competitiva y en el costo de llegar al segmento, decide enfocarse en los cuatro segmentos estudiantiles, no en los tres de clientes no estudiantiles (aunque, sin duda, no rechazaría pedidos de miembros de estos segmentos). Esta combinación de segmentos de mercado-producto —el mercado objetivo— está en gris claro en la figura 3-9.

Paso 5: emprender acciones de marketing para llegar a los mercados meta

El propósito de elaborar una matriz mercado-producto es generar acciones de marketing para aumentar los ingresos y las utilidades. Esto significa que alguien debe desarrollar y ejecutar un plan de acción.

Estrategia de segmentación inmediata de Wendy's En el restaurante Wendy's ya se ha tomado una decisión significativa: es limitado el mercado de desayunos, de modo que no abrirá sino a partir de las 10:30 de la mañana. De hecho, el primer intento de Wendy's por contar con un menú de desayunos fue un fracaso rotundo y se interrumpió en 1986. Sin embargo, esta estrategia ha vuelto a cambiar, con su nuevo menú de desayunos recién hechos que se ofrecen en la mayoría de sus establecimientos.

Otra decisión fundamental es dónde y qué platillos anunciar para llegar a segmentos de mercado específicos. Un anuncio en un periódico estudiantil llegaría a todos los segmentos de estudiantes, pero usted podría pensar que este método es muy costoso. Si se decide por tres segmentos para emprender acciones especiales (figura 3-10), entre las tareas publicitarias para llegar a ellos se incluirían:

FIGURA 3-10
Acciones publicitarias para llegar a segmentos estudiantiles específicos.

Segmentos del mercado	Productos: alimentos			
	Almuerzo	Bocadillos entre comidas	Comida	Bocadillos vespertinos
Dormitorios estudiantiles	1	3	0	3
Apartamentos de estudiantes	3	3	1	1
Estudiantes que viajan en el día	3	2	1	0
Estudiantes que viajan por la noche	0	1	3	2

Anuncios en autobuses; volantes bajo el limpiaparabrisas de automóviles en estacionamientos

Campaña de anuncios: "10% de descuento en todas las compras entre las 14:00 y 16:30 horas, durante la primavera"

Anuncio en volantes bajo el limpiaparabrisas de automóviles en estacionamientos por la tarde: "Una malteada gratuita con este cupón al comprar una comida desde el automóvil entre las 17:00 y 20:00 horas"

Clave: 3 = mercado grande, 2 = mercado intermedio, 1 = mercado pequeño, 0 = no es un mercado.

- *Estudiantes que viajan durante el día* (un segmento completo de mercado). Podría colocar anuncios en los autobuses y volantes en los limpiaparabrisas de los automóviles, en los estacionamientos que usan los miembros del segmento. Esto promovería todos los platillos del restaurante en un solo segmento de estudiantes, lo cual equivale a un corte horizontal en la matriz mercado-producto.
- *Bocadillos entre comidas* (abarca los cuatro segmentos de estudiantes). Para promover el consumo de alimentos durante el tiempo de descanso en su restaurante, podría ofrecer "10% de descuento en todas las compras entre las 14:00 y 16:30 horas, durante la primavera". En el anuncio se promovería un solo platillo entre los cuatro segmentos de estudiantes, un corte vertical en la matriz mercado-producto.
- *Cenas para estudiantes que viajan de noche* (eligiendo una combinación única de mercado-producto). Esta, la más importante de las tres campañas, promovería un solo platillo en un segmento único de estudiantes. La campaña podría consistir en dejar un volante en los limpiaparabrisas, en el que se ofrezca una malteada gratuita con el cupón cuando la persona realice una compra desde su automóvil entre las 17:00 y las 20:00 horas.

Dependiendo de cómo funcionen las campañas publicitarias, usted puede repetir, modificar o eliminarlas, y diseñar otras para otros segmentos que considere que merecen el esfuerzo. Este



Siempre hay mucha competencia en el negocio de las hamburguesas. Five Guys Burgers and Fries creció a casi mil tiendas.

© ZUMA Press, Inc./Alamy

ejemplo de publicidad es solo una pequeña parte de un programa de marketing completo para su restaurante Wendy's.

No perder de vista la competencia Otros competidores no se quedan sentados; así que para poner en marcha su Wendy's debe estar consciente de sus estrategias. McDonald's, por ejemplo, está probando un platillo de desayuno que consiste en un burrito con col rizada como oferta para consumidores en busca de alimentos más saludables. Además, la empresa ha lanzado también su nuevo servicio a domicilio, llamado "McDelivery" en 88 de sus establecimientos, así como una aplicación de pago de manos libres que lo único que requiere es que los clientes digan su nombre. Mientras tanto, Burger King probó y añadió frituras de pollo a su menú de todo el año después de una explosión en la demanda del producto, y dejó de anunciar refrescos en su menú para niños en respuesta a las inquietudes de los padres.¹⁸

Incluso aparecen nuevas cadenas de hamburguesas. En 1986, el equipo formado por un matrimonio, en Virginia, inauguró el restaurante de hamburguesas Five Guys Burgers and Fries y 15 años después solo contaba con cinco restaurantes en el área de Washington, D.C. Pero de 2003 a 2015, Five Guys explotó, con más de mil establecimientos en todo Estados Unidos y 1 500 nuevos restaurantes ya planeados. Algunos de sus puntos de diferencia son: un menú y decoración sencillos, precios bajos, solo carne de res fresca (nada congelado) y un menú libre de grasas trans (se cocina solamente con aceite de cacahuete). ¿Pero quién lleva un registro? Los tres grandes: McDonald's, Burger King y Wendy's, seguro que lo llevan.¹⁹

Además de la competencia de las cadenas de hamburguesas tradicionales como Five Guys, los tres han respondido de manera decidida para alcanzar el segmento de mercado "rápido-casual". Estos clientes desean alimentos más saludables y precios más bajos en los restaurantes convencionales, un segmento de mercado en el que restaurantes rápidos-casuales como Chipotle Mexican Grill y Panera Bread han tenido éxito.²⁰

Por último, está surgiendo una nueva fuente de competencia por parte de una variedad de cadenas que no necesariamente están clasificadas como restaurantes, como la cadena de tiendas de conveniencia 7-Eleven, cafeterías como Starbucks, tiendas de *smoothies* como Jamba Juice, y estaciones de gasolina con sus paquetes de comida preparada para recalentar.²¹ Muchos de estos establecimientos ahora venden alimentos y tratan de quitarles participación de mercado a los tres grandes.

Estrategias futuras para su restaurante Wendy's Los gustos cambiantes de los clientes y la competencia significan que usted debe alterar sus estrategias cuando sea necesario. Esto implica atender: 1) lo que hacen en las oficinas centrales de Wendy's, 2) lo que están haciendo los competidores y 3) lo que puede cambiar en el área cercana a su restaurante.

Las oficinas centrales de Wendy's anunciaron recientemente un nuevo programa de marketing agresivo que incluye:²²

- Probar nuevos platillos como una hamburguesa vegetariana y té orgánico para los consumidores preocupados por la salud.
- Aumentar sus actividades de marketing digital a través de una asociación con Servicios de marketing global de Facebook. Las campañas recientes incluso usaron las redes sociales para desarrollar la letra de una canción acerca de su nuevo pretzel y un guión para una película sobre el nuevo sándwich de pollo a la toscana.
- Ofrecer una aplicación móvil en algunos de sus establecimientos. Esta aplicación gratuita puede detectar cuando quien hizo un pedido para cenar a través de su teléfono inteligente ha llegado al restaurante.

La estrategia de Wendy's ha sido extraordinariamente exitosa, al reemplazar a Burger King como la cadena de hamburguesas número dos en términos de ventas solo por detrás de McDonald's, y ha reportado un crecimiento en sus ventas durante el periodo, mientras que McDonald's ha experimentado una disminución en la demanda. Además, una reciente encuesta de *Consumer Reports* sobre los mejores y los peores restaurantes de comida rápida en Estados Unidos calificó a las hamburguesas Wendy's en un rango más alto que las de McDonald's, Burger King y cinco otras opciones de comida rápida.²³

Temas de marketing >>>>>>>>> tecnología

Estrategia de segmentación de Apple: Camp Runamok queda atrás

Camp Runamok (Campo locura destructora) era el sobrenombre de Apple a principios de la década de 1980 debido a que la innovadora empresa no tenía series de líneas de productos coherentes, dirigidas a segmentos identificables del mercado. En la actualidad, Apple dirige sus diversas líneas de computadoras Macintosh a segmentos específicos del mercado, como se aprecia en la matriz mercado-producto siguiente.

Como la matriz mercado-producto se modifica conforme cambia la estrategia de una empresa, la que se muestra se basa en las líneas de productos de Apple de mediados de 2015. La matriz sugiere la estrategia de segmentación del mercado que empleó Apple para competir en la era digital.

MERCADOS		PRODUCTOS DE HARDWARE				
Sector	Segmento	Mac Pro	MacBook Pro	iMac	MacBook Air	Mac Mini
						
Consumidores	Individuales			✓	✓	✓
	Negocio pequeño/en el hogar		✓	✓	✓	
	Estudiantes			✓	✓	✓
	Maestros		✓	✓		
Profesionales	Empresa mediana/grande	✓	✓	✓	✓	✓
	Creativo	✓	✓	✓		
	Maestro universitario		✓	✓	✓	
	Personal universitario			✓	✓	

Fuente: Apple Inc.

Con estos planes corporativos, es posible que usted reconsidere sus decisiones de segmentación del mercado respecto de las horas de operación y los desayunos. Asimismo, si se han abierto empresas en su área, ¿qué tal una estrategia nueva para alcanzar a las personas que trabajan en ellas? ¿O una promoción para los consumidores nocturnos y madrugadores —de las 0:00 a las 5:00 horas—.



¿De qué manera ha transitado Apple desde su Apple II de 1977 hasta su actual Mac Pro? La sección “Temas de marketing” ofrece una explicación.

© SSPL vía Getty Images

Estrategia de segmentación en el cambio incesante de Apple Steve Jobs y Steve Wozniak no sabían que estaban creando la multimillonaria industria de las computadoras personales cuando inventaron la Apple I en una cochera, en abril de 1976. Sin embargo, cuando se presentó la Apple II en una feria de cómputo, en 1977, los consumidores quedaron encantados con ella y había nacido Apple Computer. Como es habitual entre las empresas nuevas, Apple se enfocó en sus productos y prestó poca atención a sus mercados. Sus jóvenes y creativos ingenieros eran descritos como “niños exploradores sin la supervisión de adultos”.²⁴ Sin embargo, en 1984 la nueva Apple Macintosh revolucionó a las computadoras, y su anuncio del Super Bowl de 1984 está considerado, en general, como el mejor anuncio de televisión en la historia.

En 1997, Steve Jobs detalló su visión de la revitalización de Apple al describir una nueva estrategia de segmentación del mercado que llamó “Matriz de productos de Apple”. Esta estrategia consistía en desarrollar dos tipos generales de computadoras (de escritorio y portátiles) dirigidas a dos tipos generales de segmentos de mercados (consumidores y profesionales).

En muchas situaciones de segmentación, un solo producto no encaja en un nicho de mercado exclusivo. En vez de ello, suele haber superposición entre productos de una línea y los mercados. No obstante, una estrategia de segmentación de mercados permite que Apple ofrezca productos distintos para satisfacer las necesidades de segmentos de mercado diferentes, como se muestra en la sección “Temas de marketing”.

Video 3-3

Anuncio de
Apple, Super
Bowl 1984
kerin.tv/13e/v9-3

Sinergias de mercado-producto: una acción equilibrada

Reconocer oportunidades para sinergias importantes —es decir, eficiencias— es vital para el éxito en la selección de segmentos del mercado meta y en la toma de decisiones de marketing. Las matrices mercado-producto ilustran dónde ocurren tales sinergias. ¿Cómo? Considere la matriz mercado-producto de Apple en la sección “Temas de marketing” y examine la diferencia entre las sinergias de marketing y las sinergias de productos que se presentan allí.

- *Sinergias de marketing.* Como se observa en la matriz, cada fila representa una oportunidad para la eficiencia en cuanto a un segmento del mercado. Si Apple solo se concentrara en un grupo de clientes, como el segmento de negocios mediano/grande, sus esfuerzos de marketing podrían optimizarse. No tendría que dedicar tiempo a investigar los hábitos de compra de los estudiantes o profesores. Entonces, podría crear un solo anuncio para llegar al segmento objetivo de negocios mediano/grande (la fila amarilla) y destacaría los únicos productos por cuyo desarrollo necesita preocuparse: la Mac Pro, la MacBook Pro, la iMac, la MacBook Air y la mini Mac. Aunque es evidente que esta no es la estrategia actual de Apple, concentrarse en un solo segmento de consumidores es una estrategia de marketing común para las empresas nuevas.
- *Sinergias de productos.* Tal como se aprecia en la matriz mercado-producto, cada columna representa una oportunidad para la eficiencia en investigación y desarrollo (IyD), así como en producción. Si Apple quisiera simplificar su línea de productos, reducir sus gastos en IyD y en producción, y fabricar solo una computadora, ¿cuál podría elegir? Con base en la matriz mercado-producto, a Apple le conviene concentrarse en la iMac (columna naranja) porque todos los segmentos la adquieren.

Las sinergias de mercadotecnia frecuentemente ocurren a expensas de las de los productos, debido a que un solo segmento de consumidores requiere una amplia variedad de productos y cada uno de ellos debe diseñarse y elaborarse. La empresa ahorra dinero en marketing, pero gasta más en producción. Por el contrario, si se hace hincapié en las sinergias de productos, marketing tendrá que abordar los intereses de una amplia variedad de consumidores, lo cual requiere más tiempo y dinero. Los gerentes de marketing, responsables de desarrollar la línea de productos de la empresa, deben equilibrar las sinergias de marketing y de productos mientras intentan aumentar las utilidades de la empresa.

¿A cuáles sinergias mercado-producto satisface la iMac de Apple? Entérese leyendo el texto.
Fuente: Apple Inc



repaso de conceptos

- 3-5. ¿Qué factor se estima o se mide para cada una de las células en una matriz mercado-producto?
- 3-6. ¿Qué criterios se utilizan para decidir cuáles segmentos se eligen como objetivo?
- 3-7. ¿Cuál es la diferencia entre sinergias de marketing y sinergias de productos en una matriz mercado-producto?

POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

OA5

Cuando una empresa introduce un producto, una decisión fundamental para el éxito de largo plazo es cómo lo ven sus posibles consumidores en relación a los productos ofrecidos por sus competidores. El **posicionamiento del producto** se refiere al lugar que ocupa un producto u oferta en la mente de los consumidores, en relación con atributos importantes que se comparan con los de los competidores. Al comprender dónde ven hoy los consumidores el producto o marca de una empresa, un gerente de marketing puede buscar un cambio de su posición futura en sus mentes. Esto requiere de un **reposicionamiento del producto**, lo cual *modifica* el lugar que ocupa una oferta en la mente de un consumidor en relación con los productos de la competencia.



¿Más "sabor" para la leche con chocolate? El texto y la figura 3-11 describen cómo los productores de leche estadounidenses han reposicionado con éxito la leche con chocolate para atraer a los adultos.
© Mike Hruby

Dos métodos de posicionamiento de productos

Hay dos métodos principales para posicionar un nuevo producto en el mercado. El *posicionamiento frente a frente* incluye la competencia directa con los bienes o servicios de competidores de acuerdo con atributos de producto similares en el mismo mercado meta. Con esta estrategia, Dollar Rent A Car compite en forma directa contra Avis y Hertz.

El *posicionamiento por diferenciación* consiste en buscar un nicho de mercado más pequeño y menos competido para ubicar una marca. McDonald's, en un intento por atraer al segmento que cuida su salud, lanzó su hamburguesa baja en grasas McLean Deluxe para evitar la competencia directa con Wendy's y Burger King. Sin embargo, terminó por eliminarla del menú.

Redacción de una declaración de posicionamiento

Los gerentes de marketing suelen convertir sus ideas del posicionamiento para una oferta en una breve declaración de posicionamiento escrita. El departamento de marketing no es el único en utilizar la declaración de posicionamiento, sino también la emplean los ingenieros de investigación y desarrollo o las agencias de publicidad.²⁵ Esta es la declaración de posicionamiento de Volvo para el mercado de Estados Unidos:

Para las familias estadounidenses de ingresos altos que desean una experiencia de manejo despreocupada. Volvo es un automóvil con un precio que ofrece lo máximo en seguridad y confiabilidad.

La anterior, es la estrategia de mercadotecnia en la que se enfoca Volvo en Estados Unidos, por lo que la publicidad de Volvo casi siempre menciona la seguridad y la confiabilidad.

Posicionamiento de productos con mapas perceptuales

Una clave para el posicionamiento eficaz de un producto o marca radica en descubrir las percepciones de los posibles consumidores en cuatro pasos:

1. Identificar los atributos importantes en una categoría de productos o marcas.
2. Descubrir cómo clasifican los consumidores meta las marcas o los productos de la competencia en relación con estos atributos.
3. Descubrir si el producto o marca de la compañía aparece con esos atributos en la mente de los consumidores potenciales.
4. Reposicionar el producto o marca de la compañía en la mente de los posibles consumidores.

Como se muestra en la figura 3-11, a partir de esos datos es posible elaborar un **mapa de percepciones o mapa perceptual**, que es una representación gráfica bidimensional de la ubicación de los productos o marcas en la mente de los consumidores, lo cual permite que el

FIGURA 3-11

Estrategia que emplean los productores de lácteos estadounidenses para reposicionar la leche con chocolate entre los adultos: los adultos consideran la leche con chocolate más nutritiva y más "para adultos".
© Mike Hruby



administrador o el mercadólogo vea cómo perciben los consumidores los productos o marcas competidores, así como los de su empresa.

Un mapa de percepciones o perceptual para reposicionar la leche con chocolate para adultos

Recientemente, los productores de lácteos de Estados Unidos decidieron reposicionar la leche con chocolate en la mente de los adultos estadounidenses mediante los cuatro pasos enlistados en la página anterior:

1. *Identificar los atributos (o escalas) importantes de las bebidas para adultos.* La investigación revela que los atributos clave que usan los adultos para juzgar varias bebidas son: a) nutrición baja *versus* alta y b) bebidas para niños *versus* bebidas para adultos, como lo demuestran los dos ejes de la figura 3-11.
2. *Descubrir cómo ven los adultos varias bebidas en competencia.* Ubicar diversas bebidas para adultos en estos ejes, como se muestra en la figura 3-11.
3. *Descubrir cómo ven los adultos la leche con chocolate.* La figura 3-11 muestra que los adultos ven la leche con chocolate moderadamente nutritiva (en el eje vertical) pero principalmente como una bebida para niños (en el eje horizontal).
4. *Reposicionar la leche con chocolate para hacerla más atractiva para los adultos.* ¿Qué acciones tomaron los productores de lácteos estadounidenses para aumentar las ventas? Reposicionaron la leche con chocolate en la ubicación que muestra la estrella en el mapa perceptual de la figura 3-11.

Los argumentos de los productores de lácteos son nutritivamente poderosos. Para las mujeres, la leche con chocolate proporciona calcio, muy importante en las dietas femeninas. Y quienes están a dieta obtienen una bebida nutritiva que llena más que una bebida gaseosa y contiene aproximadamente las mismas calorías. El resultado: las ventas en la leche con chocolate aumentaron de forma dramática, en gran parte debido al consumo de los adultos.²⁶ Parte de esto se debe a que se le da a la leche con chocolate una “respetabilidad nutritiva” para los adultos, pero otra parte se debe al empaque innovador que permite colocar los envases de leche con chocolate en los posavasos del coche.

repaso de conceptos

- 3-8. ¿Cuál es la diferencia entre el posicionamiento y el reposicionamiento de un producto?
- 3-9. ¿Por qué los mercadólogos usan mapas perceptuales en las decisiones de posicionamiento de un producto?

REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA1 Explique qué es la segmentación del mercado y cuándo hay que usarla.

La segmentación del mercado implica incorporar a los consumidores prospecto en grupos que: a) tengan necesidades comunes y b) respondan de igual manera a una acción de marketing. Las organizaciones gastan en segmentar sus mercados cuando esto aumenta sus ventas, rentabilidad y capacidad para atender mejor a sus consumidores.

OA2 Identifique los cinco pasos relacionados con segmentar los mercados y fijarlos como objetivo.

El paso 1 es agrupar en segmentos a los compradores potenciales. Los compradores dentro de un segmento deben tener características similares entre sí y responder de igual modo a las acciones de marketing, como un producto nuevo o un precio más bajo. El paso 2 implica poner en grupos los productos relacionados que se van a vender. En el paso 3, las organizaciones crean una matriz mer-

cado-producto con un tamaño estimado de los mercados en cada una de sus celdas en la tabla resultante. El paso 4 es la selección de los segmentos del mercado meta en los que debe concentrarse la organización. El paso 5 significa aplicar acciones de marketing dentro de un programa de marketing para llegar a los segmentos del mercado meta.

OA3 Reconozca los factores que se usan para segmentar los mercados de consumidores y los mercados organizacionales.

Los factores empleados para segmentar mercados de consumidores incluyen variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta. Los mercados organizacionales emplean las mismas variables, excepto las psicográficas.

OA4 Prepare una matriz mercado-producto para identificar un mercado meta y recomiende acciones convenientes.

Las organizaciones emplean cinco criterios importantes para segmentar los mercados, cuyos grupos aparecen en las filas de la matriz mercado-producto. Los grupos de productos relacionados aparecen en las columnas. Después de calcular el tamaño del mercado en cada celda de la matriz, eligen los segmentos del mercado

meta en el cual concentrarse. Después identifican las acciones de la mezcla de marketing a menudo en un programa de marketing para llegar al mercado meta con más eficiencia.

OAS Explique cómo los gerentes de marketing posicionan los productos en el mercado.

Los gerentes de marketing suelen ubicar los productos que compiten en mapas perceptuales bidimensionales para visualizar los productos en la mente de los consumidores. Después intentan posicionar productos nuevos o reposicionar los existentes en la mente de los consumidores a fin de lograr ventas y utilidades máximas.

TÉRMINOS IMPORTANTES

diferenciación de productos
frecuencia de uso
mapa perceptual

matriz de mercado-producto
posicionamiento del producto
regla de 80/20

reposicionamiento del producto
segmentación de mercados

APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

1 ¿Qué variables se usarían para segmentar los siguientes mercados de consumidores?: a) dueños de podadoras, b) alimentos congelados, c) cereales para el desayuno, d) bebidas gaseosas.

2 ¿Qué variables se usarían para segmentar estos mercados industriales?: a) barredoras industriales, b) fotocopiadoras, c) sistemas de control de producción computarizados, d) agencias de renta de automóviles.

3 En la figura 3-9, el segmento del mercado de los dormitorios universitarios abarca a estudiantes que viven en residencias propiedad de la universidad y en residencias de fraternidades. ¿Qué necesidades de mercado son comunes a estos estudiantes y justifican combinarlos en un solo segmento para estudiar el mercado de su restaurante Wendy's?

4 Usted puede estar en desacuerdo con los cálculos del tamaño de mercado que se indican en las filas de la matriz mercado-producto de la figura 3-9. Calcule el tamaño del mercado y justifique de manera concisa los segmentos de mercado siguientes: a) estudiantes de dormitorios, b) estudiantes que viajan de día, c) personas que trabajan en el área.

5 Suponga que desea aumentar todavía más los ingresos del restaurante de comida rápida que se muestran en la figura 3-10. ¿Qué acciones de marketing emprendería para aumentar los ingresos derivados de: a) estudiantes de dormitorios, b) comidas, c) bocadillos nocturnos para los estudiantes que viajan de noche?

6 Localice estas bebidas en el mapa perceptual de la figura 3-11: a) capuccino, b) cerveza y c) leche de soya.

Creación de su plan de marketing

Su plan de marketing necesita: a) una matriz mercado-producto para concentrar sus esfuerzos de marketing y, también, b) guiarlo hacia un pronóstico de ventas de la empresa. Utilice estos pasos:

1 Defina los segmentos del mercado (las filas de su matriz) usando las bases de segmentación que se emplean para segmentar mercados de consumidores y de organizaciones.

2 Defina los grupos de productos relacionados (las columnas de su matriz).

3 Prepare su matriz y calcule el tamaño del mercado en cada celda mercado-producto.

4 Seleccione los segmentos del mercado objetivo en los que concentrará sus esfuerzos con su programa de marketing.

5 Emplee la información y la técnica de predicción de caballo extraviado para obtener un pronóstico de ventas.

6 Escriba su declaración de posicionamiento.

Caso en video 3 Prince Sports, Inc.: raquetas de tenis para cada segmento

Video 3-4

Caso en video
de Prince Sports
kerin.tv/13e/v9-4

"Durante la década pasada, vimos un cambio dramático en los medios usados para alcanzar a los consumidores", dice Linda Glassel, vicepresidenta de marketing en deportes e imagen de marca de Prince Sports Inc.

y en las redes sociales, como Facebook y Twitter, y en el terreno internacional con Hi5, Bebo y Orkut", añade.

Los comentarios de Linda Glassel son un vistazo al panorama que enfrenta Prince Sports en el cambiante mundo del tenis del siglo XXI.

Prince Sports es una compañía de deportes de raqueta cuyo portafolio de marcas incluye Prince (tenis, *squash* y bádminton), Ektelon (raquetbol) y Viking (pádel). Solo su línea completa de productos de tenis es asombrosa: más de 150 modelos de raquetas, más de 50 cuerdas de tenis, más de 50 modelos de calzado, un sinnúmero de tipos de bolsas, ropa y otros accesorios.

PRINCE SPORTS EN EL MUNDO CAMBIANTE DE HOY

"Hoy en día (particularmente cuando queremos llegar a consumidores jóvenes), nos enfocamos mucho más en el marketing social

Prince está orgullosa de su historia en la innovación del tenis —incluidos el invento de las primeras raquetas de “tamaño superior” y de “forma alargada”, la primera cuerda de “tripa sintética” y el primer calzado deportivo de tenis con la “forma natural del pie”—. Su reto ahora es continuar con la innovación para satisfacer las necesidades de los jugadores de tenis en todos los niveles.

“Un factor favorable para Prince estos días es el crecimiento dramático de la participación en este deporte, la más alta en muchos años”, dice Nick Skally, gerente de marketing sénior. Un estudio reciente que realizó Sporting Goods Manufacturers Association confirma este dato: la participación en el tenis en Estados Unidos aumentó 43%, convirtiéndose en el deporte individual tradicional de mayor crecimiento en el país.

DOMINAR LA TECNOLOGÍA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS JUGADORES

Todos los jugadores de tenis desean lo mismo: jugar mejor. Pero no todos cuentan con las mismas aptitudes o con la misma habilidad para golpear rápido una raqueta. Así que los jugadores de tenis se ubican en tres grupos, según sus necesidades especiales:

- *Los que dan golpes más cortos y lentos.* Ellos quieren máxima potencia en un marco ligero.
- *Los que dan golpes entre moderados y amplios.* Ellos quieren la perfecta combinación de potencia y control.
- *Los que dan golpes más largos y rápidos.* Ellos quieren un control mayor con menos potencia.

Satisfacer estas tres necesidades en una raqueta es pedir mucho.

“Cuando diseñamos raquetas de tenis, ello conlleva mucha investigación de mercado de jugadores de todos los niveles”, explica Tyler Herring, director de negocios globales para el desempeño de las raquetas de tenis. La investigación de Prince condujo a la introducción de su tecnología de punta O³. “Nuestra tecnología O³ resolvió una contradicción inherente entre velocidad de raqueta y punto suave”, dice. Nunca antes se diseñó una raqueta que contara de forma simultánea con una gran velocidad y un aumento dramático en el “punto suave”. El “punto suave” en una raqueta radica en el marco que proporciona el mayor potencial y consistencia cuando se golpea. Hace poco, Prince introdujo su último desarrollo en la plataforma O³ llamada EXO³. Su más reciente diseño patentado suspende la cama de cuerdas del marco de la raqueta, lo que aumenta el punto suave en 83%, mientras disminuye la vibración del marco en 50 por ciento.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DEL TENIS

“Los tres principales segmentos de mercado para nuestras raquetas de tenis son nuestras líneas de desempeño, recreativa y júnior”, dice Herring. Explica que dentro de cada uno de estos segmentos, Prince hace difíciles compensaciones de diseño para equilibrar: 1) el precio que el jugador está dispuesto a pagar, 2) las características de juego que desea (velocidad *versus* efecto, punto suave *versus* control, etc.) y 3) la tecnología que puede desarrollarse en la raqueta y que sea equiparable al precio.

Dentro de estos tres principales segmentos de mercado existen por lo menos dos subsegmentos, ¡que a veces se traslapan! La figura 1 proporciona una visión general de la estrategia de segmentación de mercado de Prince e identifica muestras de modelos de raquetas. En las tres columnas de la derecha se observan las varia-

FIGURA 1

Prince se enfoca en raquetas de segmentos de mercado específicos.

Segmentos de mercado			Características de producto en la raqueta			
Principales segmentos	Subsegmentos	Características del segmento (nivel de aptitud, edad)	Nombre de la marca	Longitud (pulgadas)	Peso sin cuerdas (onzas)	Tamaño de cabeza (pulgadas cuadradas)
Desempeño	Precisión	Para jugadores profesionales en gira que desean gran seguridad, control y golpe	EXO ³ Ignite 95	27.0	11.8	95
	Thunder	Para jugadores competitivos que desean punto suave más grande y potencia adicional	EXO ³ Red 95	27.25	9.9	105
Recreativo	Tamaño pequeño de cabeza	Jugadores que buscan una raqueta que perdone con un control adicional	AirO Lightning MP	27.0	9.9	100
	Tamaño más grande de cabeza	Jugadores que buscan punto suave más grande y potencia adicional	AirO María Lite OS	27.0	9.7	110
Júnior	Jugadores jóvenes con más experiencia	De 8 a 15 años; raquetas un poco más cortas y ligeras que las de los jugadores adolescentes	AirO Team María 23	23.0	8.1	100
	Principiante	De 5 a 11 años; raquetas mucho más cortas y ligeras; pelotas de tenis con 50 a 75% de menos velocidad para principiantes pequeños	Air Team María 19	19.0	7.1	82

ciones de diseño en longitud, peso sin las cuerdas y tamaño de la cabeza. La tabla muestra las complicaciones que enfrenta Prince al convertir su tecnología en una raqueta con características físicas que satisfaga las necesidades de los jugadores.

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN

"Prince tiene varios canales de distribución, desde supermercados, como Walmart y Target, hasta cadenas de artículos deportivos, así como tiendas pequeñas especializadas en tenis", dice Nick Skally. En las cadenas grandes, Prince contribuye con publicidad cooperativa para sus circulares en el interior de la tienda, exposición de puntos de venta, señalización dentro de la tienda, folletos para el consumidor e, incluso, "planogramas de espacio" que ayudan al minorista a planear la distribución de los productos Prince en el área de tenis. La asistencia que Prince proporciona a las tiendas especializadas en tenis incluye un suministro de raquetas de demostración, catálogos detallados, carteles, guías de raquetas y cuerdas, elementos de mercancía y herramientas, como ganchos de raquetas y estanterías para calzado, además de otros accesorios. Prince también proporciona a estas tiendas figuras de cartón de jugadores, que son recortes de cartón corrugado de tamaño real de jugadores profesionales de tenis.

La empresa llega a los jugadores de tenis de forma directa a través de su sitio de internet (www.princetennis.com), en el que proporciona información acerca de sus productos, da consejos de tenis y publica las últimas noticias sobre este deporte. Además, usa las redes sociales, como Facebook y Twitter, tiene anuncios en publicaciones regionales y nacionales de tenis, y lleva a cabo campañas de publicidad para sitios en línea y tiendas de descuento.

Adicionalmente a sus actividades dentro de la tienda, a la publicidad y al marketing en línea, Prince hace fuertes inversiones en su programa enseñanza a profesionales (Teaching Pro). Estos profesionales de la enseñanza patrocinados reciben de Prince toda la información de producto más reciente, raquetas de demostración y equipo, con la finalidad de que puedan ser

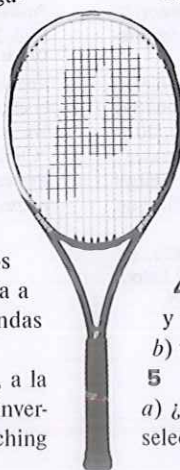
verdaderos embajadores de Prince en sus comunidades. Estos instructores y profesionales de la enseñanza tienen, aparte de sus clases regulares, "eventos Prince Demo" locales en todo el país para dar a los consumidores potenciales la oportunidad de ver y probar raquetas, cuerdas y mangos de Prince.

Prince también patrocina a más de 100 jugadores profesionales de tenis que aparecen en los eventos principales, como los cuatro torneos Grand Slam (Wimbledon y los abiertos de Australia, Francia y Estados Unidos). Los televidentes pueden ver a la rusa Maria Sharapova entrar en la cancha de tenis con una bolsa para raquetas de Prince o al francés Gael Monfils cómo consigue un servicio as (*ace*) con una raqueta Prince.

¿Hacia dónde se dirige Prince en el siglo XXI? "Como mercadólogo, uno de los retos más grandes es permanecer por delante de la curva", dice Glassel. Y enfatiza: "Es aprender, es estudiar, es hablar con personas que entiendan hacia dónde se dirige el mercado".²⁷

Preguntas

- 1 En el siglo XXI, ¿qué tendencias en las fuerzas del ambiente (sociales, económicas, tecnológicas, de competencia y regulatorias): a) trabajarán en favor y b) trabajarán en contra de Prince Sports en la industria del tenis?
- 2 Debido a que las ventas de productos relacionados con el tenis de Prince Sports dependen de forma considerable del crecimiento de la industria del tenis, ¿qué actividades de marketing debería usar en Estados Unidos para promover la práctica de este deporte?
- 3 ¿Qué actividades de promoción debería usar Prince para llegar a: a) jugadores recreativos y b) jugadores junior?
- 4 ¿Qué debería hacer Prince para ganar en distribución y ventas en: a) supermercados, como Target y Walmart, y b) tiendas de tenis especializadas?
- 5 Al llegar a mercados globales fuera de Estados Unidos: a) ¿cuáles son algunos criterios que Prince debería usar para seleccionar países en los cuales comerciar sus productos de forma agresiva?, b) ¿cuáles son los tres o cuatro países que mejor satisfacen estos criterios? y c) ¿cuáles son algunas acciones de marketing que debería usar Prince para llegar a estos mercados?



© Consumer Trends/Alamy

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tony Hsieh, *Delivering Happiness* (Nueva York: Hatchette Book Group, 2010); Kimberly Weisal, "A Shine in Their Shoes", *BusinessWeek*, diciembre 5, 2005, p. 84; e información de la sección "About Zappos" de la página web de la compañía, Zappos.com.
2. Deborah L. Cowles, Jan P. Owens y Kristen L. Walker, "Ensuring a Good Fit: Fortifying Zappos' Customer Service and User Experience", *International Journal of Integrated Marketing Communications*, otoño 2013, pp. 57-66; Dinah Eng, "Zappos's Silent Founder", *Fortune*, septiembre 3, 2012, pp. 19-22; Jeffrey M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It", *Fortune*, febrero 2, 2009, pp. 55-60; y Max Chafkin, *Get Happy*, Inc., mayo 2009, pp. 66-71.
3. Chris Paradiso, "Improving Customer Experience with Digital Marketing", *Insurance Advocate*, diciembre 22, 2014, p. 18; y Kimberly Weisal, "A Shine in Their Shoes".
4. Duff McDonald, "Zappos.com: Success through Simplicity", *CIO-Insight*, noviembre 10, 2006.
5. Jon Wolske, "Ten Core Values Drive Zappos", *Credit Union Magazine*, julio 2014, p. 12; Jena McGregor, "Zappos' Secret: It's an Open Book", *Bloomberg Businessweek*, marzo 23 y 30, 2009, p. 62; y Jeffrey M. O'Brien, "The 10 Commandments of Zappos", *Fortune*, enero 22, 2009; véase http://money.cnn.com/2009/01/21/news/companies/obrien_zappos10.fortune y Zappos.com.
6. Motoko Rich, "Why Is This Man Smiling?", *The New York Times*, abril 10, 2011, pp. ST1, ST10; Christopher Palmeri, "Now for Sale, the Zappos Culture", *Bloomberg Businessweek*, enero 11, 2010, p. 57.
7. Natalie Zmuda, "Marketer of the Year: Zappos", *Advertising Age*, octubre 20, 2008, p. 36.
8. Eric N. Berkowitz, Roger A. Kerin y William Rudelius, *Marketing* (St. Louis, MO: Times Mirror/Mosby College Publishing, 1986), pp. 189-91; Sleep Research Institute, the National Sleep Foundation, and the International Sleep Products Association (marzo 20, 2007); y Frederick G. Crane, Roger A. Kerin, Steven W. Hartley y William Rudelius, *Marketing*, 8a ed. canadiense (Toronto, Canadá: McGraw-Hill Ryerson Ltd., 2011), pp. 229-32.
9. Ellen Byron, "As Middle Class Shrinks, P&G Aims High and Low", *The Wall Street Journal*, septiembre 12, 2011, pp. A1, A16; Ellen Byron, "P&G Puts Spotlight on Newer Products", *The Wall Street Journal*, octubre 21, 2010, pp. B1, B2; Anthony Bianco, "The Vanishing Mass Market", *BusinessWeek*, julio 12, 2004, pp. 61-65; y Geoff Colvin, "Selling P&G", *Fortune*, septiembre 17, 2007, pp. 163-69.

10. John Patrick Pullen, "Hey, Millennials: Here's Where You Can Stream Your Favorite Movies", *Time.com*, abril 29, 2015; John Stone, "Disney's Grand Adventure", *Travel Agent*, noviembre 17, 2014, pp. 38, 40; y Jeffrey A. Trachtenberg y Ann Paul Sonne, "Rowling Casts E-Book Spell", *The Wall Street Journal*, junio 24, 2011, pp. B1, B2.
11. James Cook, "Where's the Niche?" *Forbes*, septiembre 24, 1984, p. 54.
12. "Company Timeline", sitio web de Ford, <http://corporate.ford.com/company/history.html>, consultado en junio 7, 2015; J. P. Donlon, "The Road Ahead," *Chief Executive*, julio/agosto, 2011, pp. 31-37; "Epiphany in Dearborn", *The Economist*, diciembre 11, 2010, pp. 72-74; y Bill Saporito, "How to Make Cars and Make Money Too", *Time*, agosto 9, 2010, pp. 36-39.
13. 2010 Ann Taylor Annual Report y boletines de prensa selectos.
14. "Discounters Aim to Extend Reach with Small Formats", *Chain Drug Review*, abril 27, 2015, p. 75; Jonathan Hipp, "The Strategy behind Walmart Neighborhood Market Stores", *GlobeSt.com*, <http://www.globest.com/blogs/netleaseinsider/netlease/The-Strategy-Behind-Walmart-Neighborhood-Market-Stores-358653-1.html>, junio 5, 2015; y Ann D'Innocenzio, "Wal-Mart to Accelerate Small Store Growth", *Associated Press*, octubre 10, 2012.
15. La relación de estos dos criterios con la implementación se explora en Jacqueline Dawley, "Making Connections: Enhance the Implementation of Value of Attitude-Based Segmentation", *Marketing Research*, verano 2006, pp. 16-22.
16. Ian Michiels, "Customer Analytics: Segmentation beyond Demographics", *The Aberdeen Group*, agosto 2008, p. 11.
17. El análisis de las tendencias en los restaurantes de comida rápida y la participación de mercado se basa en Experian Simmons Fall 2012 NCS/ NHCS Full-Year Adult Survey 12 OneViewSM Crosstabulation Report © Experian Simmons 2013. Véase <http://www.experian.com/simmons-research/consumer-study.html>.
18. Phil Wahba, "McDonald's Testing Kale Months After Mocking It in Ad", *Fortune.com*, abril 14, 2015; Leena Rao, "Google Is Testing Hands-free Payments with McDonald's and Papa John's", *Time.com*, junio 1, 2015; Patricia Odel, "McDonald's Tests McDelivery Home Delivery Service", *Promotional Marketing*, abril 5, 2015, p. 1; y Benjamin Snyder, "Burger King Is Keeping This Popular Food on the Menu Year-round", *Fortune.com*, abril 1, 2015.
19. Jack Dickey y Bill Saporito, "Beefed Up", *Time*, febrero 23, 2015, pp. 56-62; y "About Us", sitio web de Five Guys Burger and Fries, <http://www.fiveguys.com/about-us.aspx>, consultado en junio 8, 2015.
20. Justin Fox, "The Once but Not Future Burger", *Bloomberg Businessweek*, mayo 4, 2015, pp. 14-15; Julie Jargon, "Fast Food Aspires to Move Up the Food Chain", *The Wall Street Journal*, octubre 11, 2012, p. B11; Josh Sanburn, "Fast-Casual Nation", *Time*, abril 23, 2012, pp. 60-61; Don Jacobson, "Fast-Casual Restaurants Are Just What Landlords Ordered", *Star Tribune*, enero 20, 2012, p. D5; Tiffany Hsu, "Fast, Casual, Trendy", *Star Tribune*, enero 5, 2012, pp. D1, D3; y Al Reis, "Viewpoint", *Advertising Age*, enero 20, 2011, p. 16.
21. Keith O'Brien, "Supersize", *The New York Times Magazine*, mayo 6, 2012, pp. 44-48; y "A Look Ahead: 2011-Fast Food", *Advertising Age*, enero 20, 2011, p. 4.
22. Victor Luckerson, "Wendy's Is Testing Out a Veggie Burger", *Time.com*, mayo 7, 2015; Maureen Morrison, "Wendy's Has No Beef with Its Latest Creative Consultant—Facebook", *Advertising Age*, octubre 13, 2014, p. 1; y "Wendy's Takes Ordering Next Level", *Restaurant Business*, marzo 2015, p. 18.
23. Dan Mitchell, "Here Is What's Going On with All Your Favorite Fast Food Chains", *Time.com*, mayo 7, 2015; "Best and Worst Fast-Food Restaurants in America", *ConsumerReports.org*, <http://www.consumerreports.org/cro/magazine/2014/08/best-and-worst-fast-food-restaurantsinamerica/index.htm#>, julio 2014; y Trefis Team, "Key Trends Impacting Burger King's Business", *Forbes.com*, julio 1, 2014.
24. El análisis de las estrategias de segmentación de Apple a través de los años se basa en información de sus sitios web, www.apple.com y www.apple-history.com/history.html.
25. Gran parte del análisis sobre posicionamiento y mapas perceptuales se basa en Roger A. Kerin y Robert A. Peterson, *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*, 13a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), pp. 146-47; y John M. Mullins, Orville C. Walker Jr. y Harper W. Boyd Jr., *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*, 7a ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2010), p. 202.
26. Nicholas Zamiska, "How Milk Got a Major Boost by Food Panel", *The Wall Street Journal*, agosto 30, 2004, pp. B1, B5; y Rebecca Winter, "Chocolate Milk", *Time*, abril 30, 2001, p. 20.
27. Prince Sports: Este caso fue escrito por William Rudelius y se basa en entrevistas personales con Linda Glassel, Tyler Herring y Nick Skally.

4

Desarrollo de nuevos productos y servicios

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Reconocer los diversos términos relacionados con productos y servicios.

OA2

Identificar las formas en las que se clasifican los productos de consumo, los productos industriales y los servicios.

OA3

Explicar la importancia de la "novedad" en productos y servicios nuevos, así como la relación del consumidor en el aprendizaje de estas novedades, en cuanto a su grado de involucramiento.

OA4

Describir los factores que contribuyen al éxito o fracaso de un nuevo producto o servicio.

OA5

Explicar los propósitos de cada paso en el proceso de un producto nuevo.

APPLE: LA MÁQUINA DE NUEVOS PRODUCTOS DE CLASE MUNDIAL

¿Cómo se convierte una compañía en la organización más admirada y valiosa financieramente del mundo? Solo observe a Apple Inc. y sus legendarios e innovadores productos que han transformado la vida de la gente de todo el mundo durante 40 años.

Los éxitos de nuevos desarrollos de Apple...

Los éxitos de los nuevos productos de Apple, orquestados por su difunto cofundador Steve Jobs, revolucionaron cinco industrias diferentes: la de la computación personal, la música, los teléfonos inteligentes, la computación a través de tablets y la edición digital. Algunas muestras de las innovaciones de Apple que transformaron el mercado son:

- Apple II: la primera computadora personal (1977).
- Macintosh: la primera computadora personal con ratón y una interfaz gráfica de usuario.
- iPod: el primer reproductor de música digital MP3 exitoso comercialmente (2001).
- iPhone: el mejor teléfono móvil multitáctil del mundo y reproductor de medios (2007).
- iPad (2010) y mini iPad (2012): los delgados dispositivos en forma de tabletas que permiten a los usuarios leer libros, periódicos, revistas e incluso libros de texto.
- CarPlay: un dispositivo que le permite usar su iPhone mientras conduce su auto para hacer llamadas, escuchar música y acceder a los mensajes por medio de voz o toque (2014).

... y sus tropiezos en el desarrollo de nuevos productos

Pero Apple también ha tropezado en su interminable búsqueda de la innovación. Algunos ejemplos de fracasos notables son:

- Apple III (1980) y Apple Lisa (1983): dos productos dirigidos a los usuarios de negocios que fracasaron por defectos en su diseño. Cada producto fue descontinuado cuatro años después de su introducción.
- Apple Newton (1987): un asistente personal digital (PDA, por sus siglas en inglés) que contenía un software de reconocimiento de la letra del usuario. Fue descontinuado 10 años después por la limitada vida de su batería y por su pantalla de baja calidad.
- Macintosh Portable (1989): el primer intento de Apple por crear una computadora portátil alimentada por batería. Su alto precio aunado a su peso exagerado de 8 kilos, motivó su desaparición dos años después.
- Mouse "Hockey Puck" (1998): el primer mouse de Apple lanzado comercialmente para usarse mediante una conexión USB. La forma redonda del mouse dificultaba su uso. Fue descontinuado en 2000.

Estos ejemplos demuestran que el desarrollo de nuevos productos es un reto, incluso para Apple. La compañía aprendió de cada error y aplicó valiosas correcciones que surgieron del fracaso para producir éxitos subsecuentes. En breve, cuando falla un esfuerzo de desarrollo de nuevo producto, Apple fracasa sabiamente. Por ejemplo, Macintosh nació del fracaso de Apple Lisa. El iPhone fue el resultado directo del fracaso del teléfono musical original, producido en conjunción con Motorola.



© Stephen Lam/Getty Images

El siguiente capítulo en la historia de Apple: Apple Watch

En 2015, Apple introdujo su reloj de pulsera Apple Watch, la pieza más avanzada de tecnología usable en el mercado. Apple Watch es el primer producto totalmente nuevo de la compañía desde el iPad en 2010. Según Tim Cook, el director ejecutivo de Apple y sucesor designado por Steve Jobs: "El Apple Watch es el siguiente capítulo en la historia de Apple", añadiendo que es "el dispositivo más personal que se ha creado". El Apple Watch se posicionó como el reloj insuperable del mercado, capaz de rastrear, mandar y recibir mensajes, recordar a los usuarios sus citas y crear una plataforma para nuevo software y servicios de Apple. Y sí, el Apple Watch también da al usuario la hora del día en todo el país y el globo. Con precios que van de los 349 dólares y a 17000 para el modelo de oro, Apple Watch está considerado como un reloj inteligente que todos deberían tener, y un artículo de lujo genuino. ¿Logrará Apple el éxito de tantas otras innovaciones? El tiempo lo dirá.

La vida de una organización depende de la manera en que concibe, produce y comercializa nuevos productos y servicios. Este capítulo describe la naturaleza de los productos y servicios, enfatiza por qué los nuevos productos tienen éxito o fracasan, y detalla su proceso de desarrollo.

¿QUÉ SON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS?

OA1

La esencia del marketing radica en desarrollar productos y servicios para satisfacer las necesidades de los compradores. Un **producto** es un bien, servicio o idea, que consiste en un conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen las necesidades de los consumidores y a cambio del cual se recibe dinero u otro tipo de valor. Veamos con mayor detenimiento el significado de bienes, servicios e ideas.

Un vistazo a bienes, servicios e ideas

Un *bien* tiene atributos tangibles que los cinco sentidos del consumidor pueden percibir. Por ejemplo, el Apple Watch de Apple puede tocarse y sus características pueden verse y escucharse. Además, un bien puede tener atributos intangibles, que consisten en su entrega o garantías, y que abarcan más conceptos abstractos, como ser más rico o saludable. Los bienes también pueden dividirse en duraderos y no duraderos. Un bien *no duradero* es un artículo que se consume en uno o varios usos, como los alimentos y el combustible. Un bien *duradero* es el que por lo general se utiliza muchas veces, como los electrodomésticos, automóviles y teléfonos móviles. Este método de clasificación también orienta las acciones de marketing. Por ejemplo, los bienes no duraderos, como la goma de mascar Wrigley, dependen en gran medida de la publicidad dirigida al consumidor. Por el contrario, los bienes duraderos costosos, como los automóviles, por lo general hacen énfasis en las ventas personales.

Los **servicios** son actividades o beneficios intangibles que proporciona una organización para satisfacer las necesidades de los consumidores a cambio de dinero u otro tipo de valor. Los servicios se convirtieron en una parte significativa de la economía de Estados Unidos, y a menudo aumentan los productos. Por ejemplo, un producto es el iPhone 6 y el iPhone 6 Plus, y Verizon es una red inalámbrica.

Por último, en marketing, una *idea* es un pensamiento que lleva a un producto o acción, como un concepto para un nuevo invento o hacer que las personas acudan a votar.

A lo largo de este libro consideraremos que, por lo general, *producto* incluye no solo bienes físicos sino también servicios e ideas. Cuando se usa *producto* en el sentido más restringido de “bienes”, quedará claro en el contexto del ejemplo u oración.

Clasificación de los productos

OA2

Dos categorías amplias de productos que se usan mucho en marketing se relacionan con el tipo de usuario. Los **bienes de consumo** son productos que compra el consumidor final, mientras que los **bienes industriales** (también llamados *productos B2B*, *business to business*, *para empresas u organizacionales*) son los que ayudan de manera directa o indirecta a la generación de otros productos para su reventa. Pero algunos productos pueden considerarse tanto para consumidores como para negocios. Por ejemplo, una computadora iMac de Apple puede venderse tanto a consumidores para su uso personal como a empresas, para usarse en oficinas. Cada clasificación da como resultado acciones de marketing diferentes. Visto como un producto al consumidor, iMac podría venderse a través de tiendas minoristas de Apple o de forma directa en su sitio de internet. Como un producto de negocios, un vendedor de Apple podría ponerse en contacto de forma directa con el departamento de compras de una empresa y ofrecer descuentos para compras al mayoreo.

Bienes de consumo Los cuatro tipos de bienes de consumo que se muestran en la figura 4-1 difieren en cuanto a: 1) el esfuerzo que el consumidor dedica a la decisión de compra final, 2) los atributos usados en la compra y 3) la frecuencia de la compra. Los **bienes de conveniencia** son aquellos que el consumidor adquiere de manera frecuente, conforme a su conveniencia y con un esfuerzo mínimo en la compra. En el caso de los **bienes de compra por comparación**, el consumidor contrasta diversas opciones de precio, calidad o estilo. Los **bienes especializados** son artículos respecto de los cuales el consumidor realiza esfuerzos especiales de búsqueda y compra. Por último, los **bienes no buscados** son los que el consumidor desconoce o que, sabiendo de ellos, no los quiere en un principio.

En la figura 4-1 se muestra cómo cada tipo de bien de consumo realiza muy diferentes acciones de la mezcla de marketing, grados de lealtad de marca y dedicación a la compra. Pero la forma en la que se clasifican los bienes de consumo depende de cada individuo. Una mujer podría ver una cámara como un bien de compra y visitar varias tiendas antes de decidirse por una marca, mientras que su amiga podría considerarla como un bien especializado y hacer un esfuerzo especial por comprar solo una Nikon.



Los productos no duraderos, como la goma de mascar, se consumen con facilidad y dependen de la publicidad al consumidor.

© Mike Hruby

TIPOS DE BIENES DE CONSUMO

BASE DE COMPARACIÓN	DE CONVENIENCIA	COMPRAS POR COMPARACIÓN	ESPECIALIZADOS	NO BUSCADOS
Producto	Dentífrico, mezcla para pasteles, jabón de tocador, retirar dinero en efectivo de los ATM	Cámaras, televisores, carteras, boletos de avión	Automóviles Rolls Royce, relojes Rolex, cirugías cardíacas	Servicios funerarios prepagados, tesoro
Precio	Relativamente baratos	Relativamente costosos	Por lo general muy costosos	Variable
Punto de venta (distribución)	Muy amplia; muchos puntos de venta	Numerosos puntos de venta selectos	Muy limitada	Suele ser limitada
Promoción	Énfasis en el precio, disponibilidad y conocimiento	Énfasis en la diferenciación respecto de competidores	Énfasis en la singularidad de la marca y en el estatus	El conocimiento es indispensable
Lealtad de los consumidores a la marca	Conocimiento de la marca; aunque aceptan sustitutos	Preferencia por marcas específicas; aunque aceptan sustitutos	Mucha lealtad a la marca; no aceptan sustitutos	Aceptan sustitutos
Comportamiento de compra de los consumidores	Compras frecuentes; dedicación de tiempo y esfuerzo mínimos a la compra	Compras no frecuentes; se requiere mucha comparación antes de la compra	Compra no frecuente; se requiere búsqueda extensa y mucho tiempo para decidir	Compras muy poco frecuentes; cierto grado de comparación antes de la compra

FIGURA 4-1

La manera en la que se clasifica un bien de consumo afecta en forma significativa las compras de productos que realizan los consumidores y las estrategias de marketing utilizadas.

Bienes industriales Una característica importante de los bienes industriales radica en que su venta suele resultar de la *demanda derivada*; es decir, con frecuencia la venta de productos industriales se origina o se deriva de que se vendan bienes de consumo. Por ejemplo, si aumenta la demanda de vehículos Ford (bien de consumo), la armadora de automóviles incrementa su demanda de equipos de pintura (bien industrial).

Los productos de negocios pueden clasificarse en componentes o productos de apoyo. Los *componentes* son artículos que se convierten en parte del producto final. Estos incluyen materias primas, como grano o madera, así como ensamblaje o partes, como un motor o bisagras para puertas de un automóvil Ford. Los *productos de apoyo* son artículos que se usan para ayudar en la producción de otros bienes y servicios. Estos incluyen:

- *Instalaciones*: edificios y equipo fijo.
- *Equipo accesorio*: herramientas y equipo de oficina.
- *Suministros*: papelería, clips y escobas.
- *Servicios industriales*: mantenimiento, reparación y servicios legales.

Las estrategias para comercializar los productos de negocios reflejan tanto las complejidades del producto involucrado (clips *versus* máquinas-herramientas computarizadas).

Clasificación de los servicios

Los servicios pueden clasificarse según su prestador: 1) gente o equipo, 2) firmas comerciales u organizaciones sin fines de lucro, o 3) agencias gubernamentales. En el capítulo 12 se exploran estas clasificaciones con mayor detalle.

Clases de producto, formas, artículos, líneas y mezclas

Video 4-1

Crapola
kerin.tv/13e/v10-1



¿Qué compañía desea alegremente a sus clientes que "tengan un día horrible (crappy)"? Lea el texto para enterarse sobre esta oferta tan "sabrosa".

Fuente: Brainstorm Bakery

La mayoría de las organizaciones ofrecen una gama de productos y servicios a los consumidores. Cada grupo de productos se clasifica de acuerdo con la *clase de producto* o industria a la que pertenece, como el iPad, que se clasifica como un dispositivo tablet. Los productos pueden existir en diferentes *formas de producto* dentro de una clase de producto. Un **producto único** es un producto específico que tiene una marca, un tamaño o precio único. Por ejemplo, el suavizante para ropa Ultra Downy viene en formas (líquida para la lavadora y láminas para la secadora) y tamaños de carga (40, 60, etc.). Cada uno de ellos pertenece a un grupo de productos idénticos (SKU, por sus siglas en inglés), que es un número de identificación único que designa un artículo para fines de colocación de pedidos o inventario.

Una **línea de productos** es un grupo de artículos de productos o servicios que están estrechamente relacionados porque satisfacen un tipo de necesidades, se usan juntos, se venden al mismo grupo de consumidores, se distribuyen en los mismos mercados o están dentro de un mismo rango de precios. Las líneas de productos de Nike consisten en ropa y zapatos tenis, y las de la Clínica Mayo, en atención hospitalaria y servicios médicos ambulatorios. Cada línea de productos cuenta con su propia estrategia de marketing.

La línea de productos "Crapola Granola" comenzó como una broma provocativa de Brian y Andrea Strom, propietarios de la pequeña Brainstorm Bakery.¹ La mezcla deshidratada de CRanberries (arándanos) y APples (manzanas) y granOLA (de ahí el nombre "Crapola"), también contiene nueces y cinco granos orgánicos endulzados con miel de maple y de abeja. Este paquete promete que Crapola "Hace que hasta la gente más extraña se vea normal".

Crapola se vende en tiendas minoristas en el medio oeste de Estados Unidos, California y Oregon, y también en línea en www.crapola.us. Los Stroms tienen la estrategia de desarrollar a Crapola para que sea una línea de productos más amplia. En la actualidad ofrecen otras tres recetas: "Number Two", Colonial Times y Kissypoo. Estas extensiones en la línea de producto permiten a los consumidores y vendedores al detalle simplificar sus decisiones de compra. Así que si una familia tiene una buena experiencia con Crapola, podría comprar otro producto de la línea. Con una línea de productos más exclusiva, los Stroms lograrán mayor distribución y espacio en los anaques de las cadenas de supermercados, que se esfuerzan por aumentar la eficiencia teniendo menos proveedores.

Muchas empresas ofrecen una **mezcla de productos**, que consiste en todas las líneas de productos que ofrece una organización. Por ejemplo, Cray Inc. tiene una pequeña mezcla de tres líneas de productos (súper computadoras, sistemas de almacenaje y una "aplicación de datos") que sobre todo vende a gobiernos y grandes empresas. Sin embargo, P&G tiene una gran mezcla de productos que incluye líneas de belleza y cuidado personal (pasta de dientes Crest y rasuradoras Gillette), así como cuidado para el hogar (suavizante para ropa Downy, detergente Tide y pañales desechables Pampers).

repaso de conceptos

- 4-1. ¿Cuáles son los cuatro tipos principales de productos de consumo?
- 4-2. ¿Cuál es la diferencia entre una línea de productos y una mezcla de productos?

NUEVOS PRODUCTOS Y LAS RAZONES DE SU ÉXITO O FRACASO

OA3

Los nuevos productos son la sangre que da vida a una empresa y mantiene su crecimiento, si bien los riesgos económicos que los acompañan son relevantes. Antes de analizar la forma en la que los nuevos productos llegan al mercado, debe considerar *qué* es un nuevo producto.

¿Qué es un nuevo producto?

Es difícil definir el adjetivo *nuevo*. ¿Es *nueva* la consola Play Station 4 de Sony, puesto que ya existía la PlayStation 3? Quizá, dado que la PS4, la Wii U de Nintendo y la nueva Xbox One de Microsoft se posicionarán como "centros" de entretenimiento y no solo como consolas de juego. ¿Qué significa *nuevo* en el marketing de nuevos productos? La novedad se analiza a continuación desde diversos puntos de vista.

Temas de marketing >>>>> valor para el cliente

Saturación de funciones: ¡Geek Squad al rescate!

Agregar funciones a un producto para satisfacer a más clientes parece una estrategia natural.

Saturación de funciones

De hecho, casi toda la investigación de mercado que se efectúa con compradores potenciales antes de la compra demuestra que *quieren* más funciones en el producto. Pero cuando el artículo nuevo llega a casa, ocurren problemas de "saturación de funciones", que suelen colmar al consumidor con una complejidad abrumadora.

Las computadoras para el hogar representan un problema especial porque no hay soporte técnico interno como en las grandes organizaciones. ¿Debe llamar a la línea gratuita de ayuda del fabricante? Una encuesta mostró que 21% de quienes llamaban a la línea de ayuda terminaba gritando al representante de servicio y que 29% incluso terminaba insultándolo.



© Dino Vournas/AP Images

Geek Squad al rescate

La saturación de funciones de las computadoras ha producido lo que el programa televisivo *60 Minutes* llama "la multimillonaria industria del servicio donde ahora trabajan las personas que solían ser ridiculizadas en la cafetería de la preparatoria: los 'cerebritos', como Robert Stephens".

Lo que convierte en diferente a Stephens es que hace una docena de años invirtió su inteligencia en Geek Squad: un grupo de personas con muchos conocimientos técnicos que puede reparar casi cualquier problema de computadora.

"La queja más frecuente acerca del personal de apoyo técnico es el comportamiento grosero y egoísta", afirma Stephens.

Por eso creó Geek Squad, para que los integrantes de su equipo apliquen sus conocimientos con humildad amigable, mientras:

1. Muestran interés genuino por el cliente.
2. Visten camisa blanca, corbata negra y calcetines blancos de "expertos", uniforme que "tomaron prestado" de los ingenieros de la NASA.
3. Viajan a atender a los clientes en "expertomóviles" VW que son también de colores blanco y negro.

¿Los clientes aprecian a Geek Squad, que ahora tiene 20 000 integrantes y parte de la propiedad de Best Buy? Robert Stephens explica: "Las personas dicen 'Me salvaron', 'Rescataron mis datos'". Entre ellos están muchos estudiantes universitarios que trabajan en su tesis y pierden su información en algún lugar de su computadora, "los cuales prometieron respaldar la semana siguiente".

Novedad en comparación con productos existentes Si un producto difiere de otros ya existentes en lo funcional, podría definirse como "nuevo". En ocasiones, tal novedad es revolucionaria y genera una nueva industria, como en el caso de la computadora Apple II. Otras veces se agregan funciones a un producto existente a fin de tratar de hacerlo más atractivo para más clientes. Y a medida que las HDTV, los teléfonos inteligentes y los dispositivos tablet se hacen más sofisticados, la vida de los consumidores se ha hecho más complicada. Esta proliferación de funciones adicionales —llamada "saturación de funciones"— abruma a muchos consumidores. La sección "Temas de marketing" describe cómo trabajan el fundador Richard Stephens y su Geek Squad para atender el aumento de la saturación de funciones.²

Novedad desde la perspectiva del consumidor Una segunda forma de definir los nuevos productos va de acuerdo con sus efectos en el consumo. En este caso se clasifican los nuevos productos según el grado de aprendizaje necesario en el consumidor, como se ilustra en la figura 4-2.

En el caso de la *innovación continua*, no deben aprenderse nuevos comportamientos. Los fabricantes de dentífricos pueden agregar funciones o atributos nuevos, como "blanquea los dientes" o "elimina la placa bacteriana", igual que cuando introdujeron un producto nuevo o mejorado como el dentífrico Colgate Total Advanced Gum Defense. Pero las funciones adicionales en el dentífrico *no* necesitan el aprendizaje de nuevos comportamientos para cepillarse los dientes, por lo que ocurre una innovación continua. El beneficio de esta innovación es que su marketing eficaz tan solo depende de generar conocimiento y no de reeducar por completo a los clientes.

En el caso de una *innovación dinámicamente continua*, solo se requieren cambios mínimos de comportamiento para usar el producto. La solución para trapear todo en uno Swiffer Wetlet de Procter & Gamble es una innovación dinámica continua. Su original diseño elimina la mugre, la grasa, sin tener que alzar del suelo materiales pesados de limpieza y sin ningún cambio sustancial de comportamiento. Su estrategia de marketing es educar a los compradores potenciales acerca de los beneficios, ventajas y uso correcto del producto. Esto hizo Procter & Gamble con Swiffer, lo que trajo como resultado millones de dólares en ventas anuales.

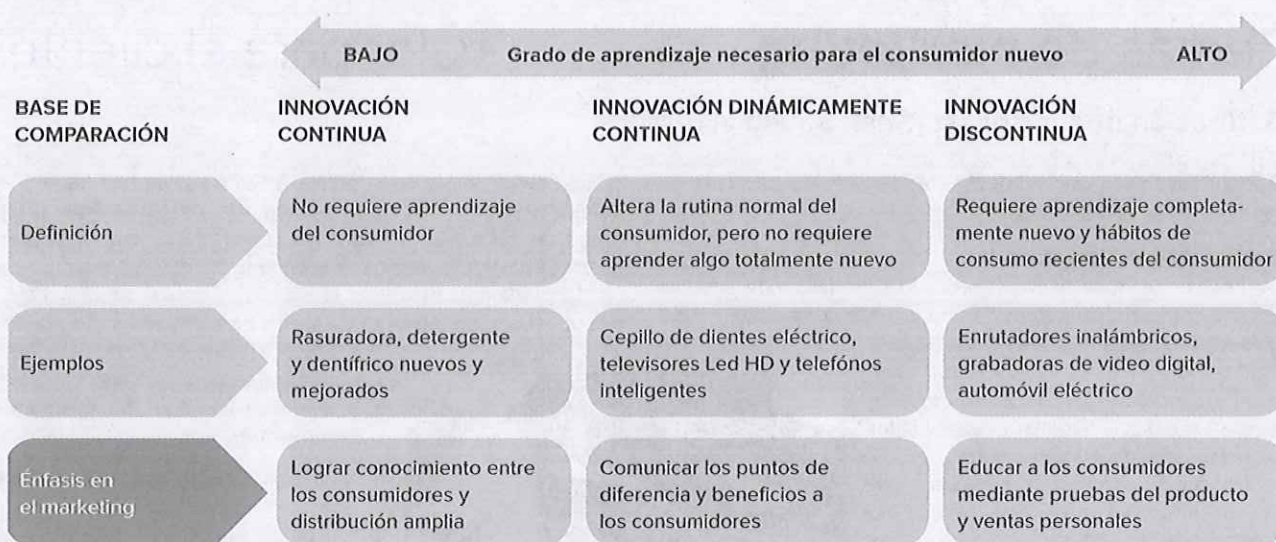


FIGURA 4-2

El grado de novedad en un producto nuevo afecta la cantidad de esfuerzo de aprendizaje que aplican los consumidores para usar el producto y la estrategia de marketing resultante.

Una *innovación discontinua* implica hacer que el consumidor aprenda hábitos de consumo por completo nuevos para usar el producto. ¿Así que acaba de comprar un enrutador inalámbrico para su computadora? Lo felicitamos si lo instaló usted mismo. Hace poco, una tercera parte de estos aparatos adquiridos en Best Buy fueron devueltos porque su instalación era muy complicada: el problema con el que se encuentra una innovación discontinua. Por eso los esfuerzos de marketing en las innovaciones discontinuas no solo requieren lograr el conocimiento inicial del consumidor, sino también educarlo sobre los beneficios y el uso correcto del producto innovador, actividades que pueden costar millones de dólares, y probablemente pudieran llegar a necesitar la ayuda de Geek Squad.

Novedad desde el punto de vista legal La Federal Trade Commission o FTC (Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos) recomienda limitar el uso del adjetivo *nuevo* a los primeros seis meses de distribución normal de un producto. La dificultad con tal recomendación consiste en interpretar el término *distribución normal*.

Novedad desde la perspectiva de la organización Las empresas exitosas consideran la novedad y la innovación de sus productos en tres niveles. El más bajo, que suele implicar un riesgo mínimo, es la *ampliación de una línea de productos*. Se trata de una mejora gradual de una línea de productos que la empresa ya amplió. Por ejemplo, Purina añadió su "nueva"

línea Elegant Medleys de "comida para gatos inspirada en un restaurante" a su línea ya existente de 50 variedades de comida *gourmet* para gato Fancy Feast. Esto tiene el beneficio potencial de hacerse de nuevos clientes pero también el peligro de aumentar los gastos y *canibalizar* su línea ya existente.

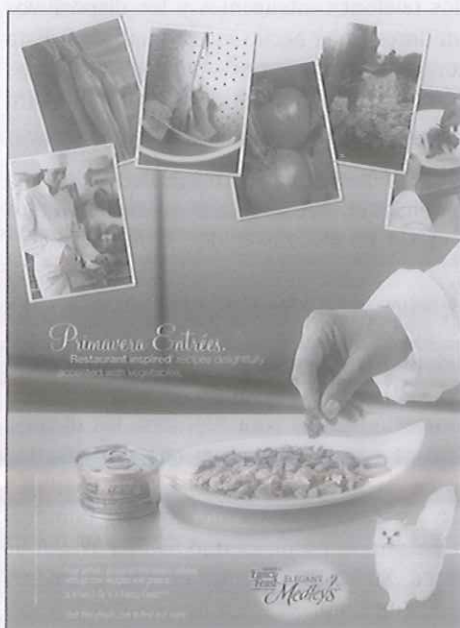
En el siguiente nivel está: 1) un salto significativo en innovación o tecnología o 2) la extensión de una marca que incluye poner el nombre de una marca establecida en un producto nuevo en un mercado desconocido. El primer caso (el salto significativo en la tecnología) podría ser cuando un fabricante de teléfonos celulares ofrece nuevos teléfonos inteligentes o un productor de rollos fotográficos ofrece cámaras digitales.

El segundo caso (usar un nombre de marca existente para introducir un producto nuevo en un mercado desconocido) puede parecer fácil para las empresas que tienen un nombre de marca fuerte, nacional. Así lo pensó Colgate. Colocó su marca en una línea de cenas congeladas llamada Kitchen Entrees de Colgate. La línea de productos murió rápido. Un experto en marketing llama a esto "una de las extensiones de marca más bizarras de todos los tiempos". Indica que el nombre de marca Colgate, que en la mente de las personas se relaciona fuertemente con la pasta de dientes, no "les hace agua la boca".³

El tercero y más alto nivel de innovación incluye un invento radical, un producto de verdad revolucionario. Apple II de Apple, la primera "computadora personal", así como su iPad y iPod, son ejemplos de inventos revolucionarios. El desarrollo eficaz de un producto nuevo en las grandes empresas existe en los tres niveles.

El texto describe los beneficios y peligros potenciales de una innovación incrementada como Elegant Medleys de Purina, su alimento para gatos inspirado en los restaurantes.

Fuente: Nestlé



¿Por qué los productos y los servicios tienen éxito o fracasan?

Todos conocemos los grandes éxitos de productos y servicios como el iPad de Apple, Netflix y CNN. Sin embargo, miles de fracasos cada año, que se deslizan silenciosamente en el olvido, cuestan miles de millones de dólares a los negocios estadounidenses. En una situación ideal, un producto o servicio nuevo necesita un **protocolo** preciso, un enunciado que, antes de que inicie el desarrollo del producto, identifique: 1) un mercado meta (objetivo) bien definido; 2) necesidades, deseos y preferencias específicas de los consumidores, y 3) lo que será el producto y lo que hará para satisfacer a los consumidores.

La investigación revela lo difícil que es producir un solo producto nuevo que tenga un éxito comercial, en especial entre los bienes empacados para los consumidores (CPG, por sus siglas en inglés) que aparecen en los estantes de un supermercado un mes y desaparecen para siempre algunos meses después. La mayoría de las familias estadounidenses compran los mismos 150 productos una y otra vez, lo que dificulta conseguir compradores para los productos nuevos. Así que menos de 3% de los nuevos productos empacados para los consumidores superan el primer año de ventas por 50 millones de dólares, esto es, el punto de referencia de un lanzamiento exitoso de CPG.⁴

A fin de aprender las lecciones del marketing y convertir los fracasos potenciales en éxitos, es posible analizar las razones de esos fracasos y luego estudiar la mayoría de estos detalladamente. En el análisis del proceso de nuevos productos, más adelante en el capítulo se identificarán las formas en las que se habría evitado los fracasos: aunque es más fácil ver hacia el pasado que al futuro.

OA4

Razones de marketing del fracaso de nuevos productos Contribuyen al fracaso de nuevos productos tantos factores de marketing como otros ajenos a él. Con base en los resultados de diversas investigaciones sobre el éxito y fracaso de nuevos productos, y lo descrito en la sección mencionada, es factible identificar factores de marketing críticos, que algunas veces contribuyen a separar los nuevos productos exitosos de los fracasados.⁵

1. *Punto de diferencia insignificante.* Un punto de diferencia distintivo, señalado como el factor más importante en la sección citada, es indispensable para que un nuevo producto derrote a sus competidores: las características que aportan beneficios únicos al usuario. Considere el lanzamiento de Fingos, de General Mills, hojuelas de maíz endulzadas del tamaño de un grano de este cereal, con un presupuesto promocional de 34 millones de dólares. Aunque se suponía que los consumidores lo comerían en seco, no ocurrió así.⁶ El punto de diferencia no tuvo importancia suficiente para hacer que los consumidores dejaran de ingerir bocadillos de la competencia, como las palomitas de maíz y las papas a la francesa.
2. *Investigación incompleta de mercado y de producto antes de que inicie el desarrollo del producto.* Con una investigación incompleta, las empresas intentan diseñar un producto impreciso para un mercado fantasma. Desarrollado por Kimberly-Clark, los pañuelos Avert Virucidal contenían derivados de vitamina C científicamente diseñados para matar los gérmenes de la gripe cuando los usuarios estornudaran, tosieran o se sonaran la nariz. El producto falló en el marketing de prueba. Las personas no creyeron las afirmaciones y les atemorizó el “cidal” en el nombre de la marca, que relacionaron con la palabra *suicida*. Gran parte del fracaso de Avert fue su falta de un protocolo de producto que definiera de forma clara cómo cumpliría las necesidades de los consumidores.⁷
3. *No satisfacer las necesidades fundamentales del consumidor.* Este factor, coincidente con el factor 1, pone de relieve que los problemas en uno o dos factores críticos pueden causar el fracaso de un producto, incluso si su calidad es alta. Por ejemplo, tanto en Japón como en el Reino Unido, se conduce por el lado izquierdo de los caminos. Hasta 1996, las empresas automotrices de Estados Unidos exportaban a Japón pocos vehículos con el volante en el lado derecho, a diferencia de las alemanas, que exportaban muchas marcas con el volante en ese lado.
4. *Falta de sincronización.* El producto se lanza muy pronto o muy tarde, o al lanzarlo ocurren cambios significativos en los gustos de los consumidores. La falta de sincronización provoca pesadillas a los gerentes de nuevos productos. Por ejemplo, Microsoft introdujo su reproductor Zune varios años después que Apple lanzara su iPod y que otros competidores ofrecieran reproductores MP3 nuevos. Microsoft discontinuó el Zune después de fracasar en su intento por capturar una parte significativa de la participación de mercado del iPod de Apple.

¿Por qué fracasó el reproductor MP3 Zune de Microsoft? ¿Fue un mal producto? No. ¿Mal momento? Sí.

© Scott Olson/Getty Images





¿Qué perro o gato no querría beber agua embotellada, carbonatada y enriquecida con vitaminas? Sucede que sus compañeros humanos pensaron que ninguno, y el producto tuvo una corta vida en los anaqueles de los supermercados debido a la falta de demanda.

© Patrick Farrell/KRT/Newscom

5. *Acceso no económico para compradores.* Los productos comestibles son un ejemplo de este factor. Los grandes supermercados de hoy cuentan con más de 60 000 SKU inventariados de productos diferentes. Con cerca de 40 000 bienes empacados para los consumidores (alimentos, bebidas, productos para la salud y belleza, hogar y artículos para mascotas) que se introducen mundialmente cada mes, el costo para obtener acceso a un espacio de anaqueles del minorista es muy grande. Debido a que el espacio de anaqueles se juzga en términos de ventas por metro cuadrado, Thirsty Dog! (agua con un penetrante sabor a carne, enriquecida con vitaminas, cargada de minerales y ligeramente carbonatada para su perro) debe desplazar un producto existente en los estantes del supermercado, una tarea difícil con las altas demandas de ventas por metro cuadrado de estas tiendas. Thirsty Dog! y su producto compañero Thirsty Cat! fracasaron al no generar suficientes ventas para cumplir estos requisitos.

6. *Baja calidad del producto.* Con frecuencia este factor resulta cuando no se prueba un producto de forma exhaustiva. Los costos para una organización debidos a la baja calidad del producto pueden ser bastante elevados e incluyen mano de obra, materiales y otros gastos para solucionar el problema —sin mencionar que generalmente dan como resultado pérdidas de ventas, de utilidades y de participación en el mercado—. Con un presupuesto de promoción de 500 millones de dólares, a principios de 2007 Microsoft lanzó su Windows Vista para reemplazar a su predecesor Windows XP. Pero el software Vista tuvo tantos problemas de calidad en cuanto a compatibilidad y desempeño, que incluso los usuarios más leales de Microsoft se molestaron.⁸
7. *Mala ejecución de la mezcla de marketing: nombre de marca, empaque, precio, promoción, distribución.* En algún lugar de la mezcla de marketing puede encontrarse un defecto crítico que mata el producto. Introducido por Gunderson & Rosario Inc., se suponía que Garlic Cake debía servirse como un aperitivo con pan dulce, pastas para untar y carnes, pero, de alguna manera, a la empresa se le olvidó mencionarle esto a los consumidores potenciales. Garlic Cake desapareció porque no dejó claro a los consumidores qué era un Garlic Cake y cuándo alguien podría comerlo.
8. *Muy poco atractivo de mercado.* Lo ideal es un mercado meta con alto crecimiento y una necesidad real del comprador. Pero a menudo el mercado meta es muy pequeño o competitivo para garantizar los grandes gastos necesarios para alcanzarlo. El spray Hey! There's a monster in my room (*¡Hey! ¡Hay un monstruo en mi cuarto!*) se diseñó para deshacerse de criaturas escalofrantes en la recámara de un niño y tenía un olor a goma de mascar. Aunque era un producto creativo y bonito, probablemente el nombre de marca mantenía despiertos a los niños durante la noche más que su miedo a los monstruos, pues implicaba que el “monstruo” todavía estaba escondido en la recámara. Además, ¿era este un mercado real?

Una simple investigación de mercado habría revelado los problemas en estos desastrosos nuevos productos. El desarrollo de nuevos productos exitosos a veces entraña suerte, pero es más frecuente que radique en contar con un producto que de veras satisfaga una necesidad y tenga puntos de diferencia significativos sobre los productos competidores.

Inercia organizacional en los fracasos de nuevos productos Problemas organizacionales y actitudes pueden provocar desastres en productos nuevos. Dos de los principales son:

- *El “pensamiento grupal” en las reuniones de la fuerza de tarea y en las de comités.*⁹ Alguien en la reunión de planeación del producto nuevo sabe o sospecha que el concepto es una idea torpe. Pero esa persona teme expresarse por temor a que digan que “piensa negativo” o que “no defiende al equipo”, y evita una verdadera participación en el grupo. ¿Cree que alguien del equipo de nuevos productos de Life Savers sospechó que la bebida Life Savers no era una buena idea, pero no se atrevió a decirlo? En cierto sentido, si existe un gran apoyo público a un nuevo producto será difícil eliminar el producto incluso cuando se revela nueva información negativa. El pensamiento grupal puede minimizarse cuando los líderes fomentan la crítica constructiva y la presentación de alternativas entre los miembros del grupo.
- *Evitar el “problema NIH”.* Una gran idea es una gran idea, a pesar de su fuente. Pero en la burocracia que puede haber en las grandes organizaciones, las ideas provenientes de afuera

Uso de tableros de control de marketing

¿Qué estados tienen un desempeño insuficiente?

En 2012, inició su propia empresa para vender un refrigerio nutritivo y energético que usted mismo desarrolló. Ahora es enero de 2016. Como mercadólogo, pregúntese: “¿Cuán bien crece mi negocio?”

Su reto

El refrigerio se vende en los 50 estados de la Unión Americana. Su objetivo es un crecimiento anual de 10%. Iniciando 2016, desea resolver cualquier problema de ventas que haya ocurrido en 2015. Sabe que los estados cuyas ventas están estancadas o en descenso se compensan con aquellos en los que se registra un crecimiento mayor a 10 por ciento.

El estudio de una tabla con las ventas y el cambio en el porcentaje *versus* las del año anterior en cada uno de los 50 estados funcionaría, pero llevaría mucho tiempo. Una buena gráfica es mejor. Usted elige la siguiente medida de marketing, donde las “ventas” se miden en unidades:

$$\text{Cambio porcentual de ventas anuales} = \frac{(\text{Ventas 2015} - \text{Ventas 2014}) \times 100}{\text{Ventas 2014}}$$

Usted desea actuar rápido para mejorar las ventas. En su mapa, un crecimiento mayor a 10% está en gris medio, uno de 0 a 10% en gris claro y el que disminuye está en gris oscuro. Note que usted: 1) eligió una medida y 2) estableció sus propias reglas en las que gris medio es bueno, gris claro es malo y gris oscuro es muy malo.

Sus descubrimientos

Observa que el crecimiento en ventas de los estados del noreste es más débil que 10%, que es el que se fijó como objetivo, y que las ventas de hecho disminuyen en muchos de los estados.

Cambio del porcentaje anual en el volumen de unidades, por estado



Su acción

A menudo el marketing trata de luchar con ventas deficitarias. Usted tendrá que comenzar por tratar de identificar y corregir los problemas en los estados con volúmenes grandes que tienen rendimientos menores, en este caso en el noreste de Estados Unidos.

Usted planea llevar a cabo una investigación de mercado para ver si el problema comienza con: 1) un factor externo que tiene que ver con los gustos del consumidor o 2) un factor interno, como una falla en su sistema de distribución.

con frecuencia se rechazan simplemente porque son externas, a lo que se llama el “problema de no haberse inventado aquí (NIH, por sus siglas en inglés)”. Las compañías visionarias intentan combatir este problema adoptando la política de la **innovación abierta**, que consiste en prácticas y procesos que alientan la colaboración y las ideas externas e internas al concebir, producir y comercializar nuevos productos y servicios. Los abordajes de la innovación abierta se resaltan en la descripción del proceso de desarrollo de nuevos productos que se expondrá en breve.

Muchos de estos problemas organizacionales contribuyen a las ocho razones de marketing para el fracaso de un producto nuevo que se describieron antes.

Cómo pueden las métricas de marketing monitorear el desempeño de un nuevo producto

La sección “Uso de tableros de control de marketing” ilustra cómo miden los mercadólogos el desempeño real del mercado contra las metas establecidas en la planeación de un nuevo producto. Muestra que usted ha fijado una meta de 10% de crecimiento anual para una nueva botana que ha desarrollado. Usted ha elegido una métrica de marketing de cambio a porcentaje de ventas anuales para medir la tasa de crecimiento anual de 2014 a 2015 para cada uno de los 50 estados.

Su preocupación principal son los estados que se muestran en rojo, donde las ventas han disminuído. Como se muestra en el recuadro, una vez que ha identificado los estados del noreste de Estados Unidos como una región problemática, puede conducir una investigación de marketing a profundidad para aplicar acciones correctivas. Por ejemplo, ¿el declive en las ventas en esta región se debe a un factor externo, como la preferencia del consumidor? Quizá los consumidores de esta parte del país prefieren sabores más regionales en sus botanas, o su

sabor les parece demasiado dulce. O quizá el problema se deba a su propia estrategia interna de marketing, tal como una mala distribución, precios demasiado altos o una publicidad ineficaz.

repaso de conceptos

- 4-3. ¿Qué tipo de innovación sería un cepillo de dientes eléctrico mejorado?
- 4-4. ¿Por qué un “punto de diferencia insignificante” puede llevar al fracaso a productos nuevos?
- 4-5. ¿Qué métrica de marketing puede utilizar el tablero de control de marketing para descubrir qué estados tienen ventas débiles?

PROCESO DE UN PRODUCTO NUEVO

OA5

Para el desarrollo eficaz de productos nuevos, empresas como General Electric y 3M usan una secuencia específica de pasos a fin de dejar sus productos listos para el mercado. La **figura 4-3** muestra el **proceso de un producto nuevo**, las siete etapas por las que atraviesa una organización para identificar oportunidades de negocio y convertirlas en productos o servicios vendibles. Actualmente, muchas empresas usan el proceso formal Stage-Gate® para evaluar si los resultados en cada etapa del proceso de desarrollo del producto nuevo son lo suficientemente exitosos como para garantizar el avance a la etapa siguiente. Si los problemas en una etapa no pueden corregirse, el proyecto no procede a la etapa siguiente y se termina con el desarrollo del producto.¹⁰

Etapas 1: desarrollo de la estrategia del nuevo producto

Para las empresas, el **desarrollo de la estrategia de un producto nuevo** es la etapa del proceso que define el papel para ese producto en términos de los objetivos generales de la empresa. Durante esta etapa, la empresa usa tanto un análisis SWOT como un análisis exhaustivo del medio ambiente para evaluar sus fortalezas y debilidades en relación con las tendencias que identifique como oportunidades o amenazas. El resultado no solo define el “protocolo” vital para cada idea del producto nuevo, sino que también identifica el papel estratégico que podría servir en el portafolio de negocios de la empresa.

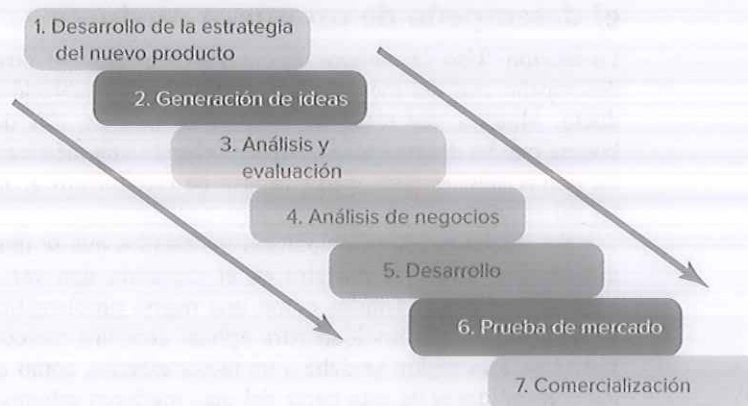
A veces, las actividades de la fase 1 de una firma se ocultan debido a un nuevo producto o tecnología revolucionarios que interrumpen por completo su negocio, lo que a veces se conoce como “innovación disruptiva”. Por ejemplo:

- *Wikipedia*. Esta enciclopedia en línea, gratuita y comunitaria, provocó que la Enciclopedia Británica dejara de imprimirse después de 244 años.
- *Fotografía digital*. Las cámaras digitales hicieron que los rollos de película y las cámaras convencionales se volvieran obsoletas hacia mediados de los años 2000, y llevaron a Kodak a la bancarrota en 2012. Kodak no comercializó activamente sus cámaras digitales porque quería proteger su negocio de películas, que era su ingreso principal.

El desarrollo de la estrategia para un nuevo producto de una empresa debe considerar los productos o tecnología innovadores que puedan ser un obstáculo para sus planes.

FIGURA 4-3

Con el uso adecuado de las siete etapas del proceso del producto nuevo aumentan las probabilidades de que este sea un éxito.



El desarrollo de nuevos productos relativos a servicios, como comprar inventario o boletos de avión, o ver el juego de la liga nacional de fútbol, suele ser difícil. ¿Por qué? Porque los servicios son intangibles y están orientados al desempeño. Sin embargo, los servicios innovadores pueden tener un enorme impacto en nuestra vida. Por ejemplo, la empresa de correduría en línea E*TRADE ha revolucionado la industria de servicios financieros a través de sus inversiones en línea.

Etapas 2: generación de ideas

Video 4-2

Life Is Good
kerin.tv/13e/v10-2

La **generación de ideas**, la segunda etapa en el proceso de un producto nuevo, comprende desarrollar un grupo de ideas que sirvan como candidatas para productos nuevos, creados sobre los resultados de etapas previas. Muchas empresas vanguardistas han descubierto que sus propias organizaciones no generan suficientes ideas útiles para productos nuevos. Un método para obtener ideas dentro de la empresa es entrenar a los empleados en el arte y la ciencia de plantear preguntas inquisitivas y específicas. El objetivo de generar nuevas ideas de producto y estrategias es moverse de las preguntas ¿Qué pasa si...? que describen la situación presente, a las preguntas ¿Qué pasaría si...?, que se concentran en soluciones y acciones de marketing.¹¹ La siguiente exposición sugiere métodos para generar nuevas ideas de producto en forma tanto interna como externa, esta última usando la innovación abierta.

Los hermanos John y Bert Jacobs siempre buscan mensajes positivos y optimistas para imprimirlos en sus playeras "Life Is Good".
© Michael Dwyer/AP Images



Sugerencias de empleados y compañeros de trabajo Debe fomentarse que los empleados sugieran ideas de nuevos productos a través de buzones de sugerencias o concursos. La idea del producto Nature Valley Granola Bars, de General Mills, se originó cuando uno de sus gerentes de marketing observó que algunos compañeros de trabajo llevaban cereal de avena (granola) al trabajo en bolsas de plástico.

El avance del negocio de las playeras Life Is Good comenzó con una fiesta de cerveza que los fundadores de la compañía, los hermanos Bert y John Jacobs, organizaron con sus amigos. En sus fiestas, los hermanos solían pegar en su sala dibujos con lemas para posibles ideas de playeras y pedían a sus amigos que escribieran sus reacciones en los dibujos.¹² En una fiesta, el dibujo de una figura de un palito que usaba boina con la frase "Life is good" ("La vida es buena") obtuvo los comentarios más favorables. Le pusieron el nombre de Jake al personaje, imprimieron 48 playeras con un Jake sonriente y las palabras "Life is good", y las vendieron en menos de una hora en una feria de una calle local. Hoy en día, Life Is Good, con sus mensajes positivos y optimistas, genera 100 millones de dólares en ventas anuales y vende playeras, sombreros y otros artículos para hombres y mujeres en 4 500 tiendas minoristas en todo Estados Unidos.¹³

Sugerencias de clientes y proveedores Las empresas piden a sus agentes de ventas que hablen con los consumidores y a su personal de compras que hable con los proveedores para descubrir ideas de nuevos productos. Whirlpool obtuvo ideas de sus clientes sobre formas de estandarización de sus componentes para poder reducir el número de diferentes plataformas de productos y así disminuir los costos. Los investigadores de negocios ahora hacen hincapié en que las empresas deben incluir de manera activa a los clientes y proveedores en el proceso de desarrollo de productos. A menudo, esto significa enfocarse en lo que el producto nuevo *hará* por ellos y no sólo en *lo que ellos quieren*.

Video 4-3

Anuncio de
Tide Pods
de P&G
kerin.tv/13e/v10-3

A.G. Lafley, CEO de P&G, ofreció a sus ejecutivos una idea *revolucionaria*: "Busquen fuera de la empresa las soluciones a los problemas, en lugar de insistir en que P&G es la que más sabe." He aquí un ejemplo de sus días a cargo del negocio del detergente para ropa: mientras los consumidores decían que las cajas del jabón P&G eran fáciles de abrir, las cámaras instaladas en los cuartos de lavado, con el consentimiento de los clientes, mostraron que estos abrían las cajas con *destornilladores*. Su solución: rediseñar las cajas para que se abrieran con facilidad!¹⁴

Con un presupuesto de marketing de 150 millones de dólares, P&G lanzó Tide Pods, un revolucionario líquido en tres compartimentos que limpia, combate las manchas y abrillanta. La compañía describe a este producto como "su mayor innovación para lavar la ropa en más de un cuarto de siglo". P&G dice que Tide Pods ha producido los récords más altos de satisfacción del cliente que la empresa haya visto para un nuevo producto de lavandería. Sin embargo, después de este exitoso lanzamiento, P&G rediseñó su empaque al descubrir que algunos niños pensaron que las cápsulas eran dulces y trataron de comérselas. ¿Qué tan exitoso ha sido Tide Pods para P&G? Después de su primer año, el producto consiguió 73% de participación de



El lanzamiento del nuevo Tide Pod de Procter & Gamble muestra su evolución en la planeación y la implementación, al involucrar a los consumidores en forma temprana en sus actividades de innovación.
© Mike Hruby



Una innovación de IDEO: un empaque de cinco secciones para porciones individuales de ensaladas. Visite la página en internet de IDEO (www.ideo.com) para ver sus innovaciones más recientes.
Fuente: IDEO, www.ideo.com/work/gourmet-cafe-salad-packaging

mercado para el segmento de “dosis unitaria” del mercado de detergentes, con ventas estimadas de 500 millones de dólares, lo que lo convierte en uno de los lanzamientos de producto más exitosos.¹⁵

La “colaboración abierta” es un método creativo de generación de ideas si un equipo de marketing I&D desea ideas de 10 mil o 20 mil consumidores y proveedores. Incluye la generación de comentarios que lleven a acciones basadas en un número masivo de ideas de personas. Ello requiere una pregunta precisa para enfocar el proceso de generación de ideas. Dell usó la colaboración abierta para desarrollar un sitio de internet que generó 13 464 ideas de productos nuevos, y mejoras en la página de internet y en el marketing, de las cuales se llevaron a cabo 402.¹⁶

Laboratorios de investigación y desarrollo Otra fuente de productos nuevos son los laboratorios de investigación y desarrollo de las empresas. Los modelos elegantes de Apple, iPad, iPhone y Apple Watch provienen del propio grupo de diseño industrial de Apple, liderado por el vicepresidente sénior de diseño, Jonathan Ive. Un secreto detrás de la capacidad de primer nivel de Apple de convertir conceptos difusos en productos tangibles: una lista de artículos de acción que surge de cada reunión, que se enfoca en *quién hace qué y para cuándo*.¹⁷

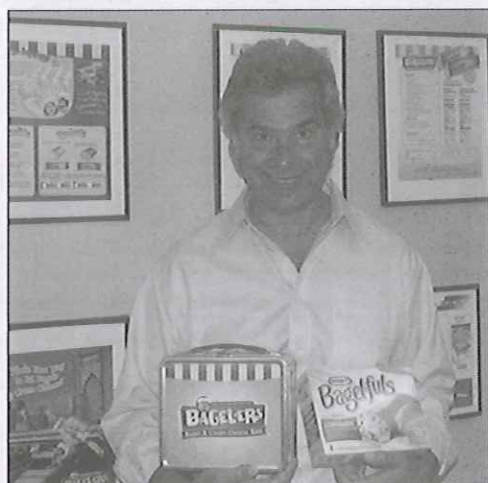
Los laboratorios I&D profesionales y de innovación que están *afuera* de las grandes corporaciones son fuentes de innovación abierta y pueden proporcionar ideas de productos nuevos. IDEO es una empresa de desarrollo de productos nuevos de clase mundial que utiliza el “pensamiento diseñador”, que implica incorporar el comportamiento humano y construir a partir de las ideas de otros en el proceso de diseño de innovaciones. Como la empresa más prolífica e influyente del mundo, IDEO ha creado miles de nuevos productos por sus clientes. Las sesiones de lluvia de ideas celebradas en IDEO pueden generar 100 ideas nuevas en una hora.

Los diseños IDEO incluyen mejorar el *mouse* de Apple y la máquina expendedora de pasta de dientes Crest Neat Squeeze. Hace poco, Fresh Express le pidió a IDEO diseñar un empaque innovador para porciones individuales de ensaladas. La solución de IDEO (foto): un empaque de cinco secciones (una sección más grande para las verduras de la ensalada y cuatro más pequeñas para proteínas, aderezos, etc.), y cada una de las secciones sellada con plástico.¹⁸

Productos competitivos También surgen ideas de nuevos productos con el análisis que efectúan los competidores. General Motors ha señalado a Tesla Motors como referencia para su nuevo Chevrolet Bolt, un vehículo eléctrico de 30 000 dólares cuyo lanzamiento se programó para 2017. El Bolt será capaz de caminar 320 kilómetros con una sola carga, tendrá un diseño *hatchback* para parecer un vehículo *crossover*. Según un ejecutivo de General Motors, el Bolt “sacudirá por completo el *statu quo* de los vehículos eléctricos, como el primer EV de largo alcance a precio razonable en el mercado”. El Bolt está diseñado también para competir directamente con el Modelo 3 de Tesla, un auto eléctrico de 35 000 dólares cuyo debut se programó para 2017.¹⁹

Universidades, inventores y pequeñas empresas Muchas empresas buscan visionarios externos que tengan inventos o ideas innovadoras que puedan convertirse en productos. Algunas fuentes de esta estrategia de innovación abierta incluyen:²⁰

- **Empresas pequeñas, no tradicionales.** Empresas de tecnología, pequeñas e incluso empresas pequeñas no tradicionales que sirven a grandes industrias, proporcionan avances creativos. General Mills se asoció con Weight Watchers para desarrollar las sopas Progresso Light, el primer producto empackado para consumo en cualquier categoría de comestibles que cuenta con la aprobación de Weight Watchers con un valor de 0 puntos por porción.
- **Universidades.** Muchas universidades cuentan con centros de transferencia de tecnología que a menudo se asocian con empresas de negocios para comercializar los inventos de la facultad. El yogur carbonatado Go-Gurt Fizzix, primero en su tipo, se lanzó como resultado de la asociación entre General Mills y la universidad Brigham Young a fin de autorizarle a la patente de la universidad ponerle las “burbujas” al yogur.
- **Inventores.** Muchos inventores y emprendedores independientes desarrollan ideas brillantes para productos nuevos —como la rosca de pan en forma de tubo relleno de queso crema de Gary Schwartzberg—. Un desayuno portátil para consumidores que compren alimentos para llevar. La innovadora rosca de pan de Schwartzberg no tenía capacidad para realizar una amplia distribución, por lo que vendió su idea a Kraft Foods Inc. Que, después de agregarle



Gary Schwartzberg se asoció con Kraft Foods para colocar sus rosas de pan rellenas de queso crema en las tiendas de todo Estados Unidos.
Cortesía de Gary Schwartzberg

el queso crema Philadelphia de Kraft, la comercializa en los supermercados de Estados Unidos.

Las primeras etapas del financiamiento son siempre un problema para los inventores y quienes comienzan un nuevo negocio. El *financiamiento colectivo* es una forma de reunir una comunidad en línea de patrocinadores que financien un proyecto específico sin probabilidades de obtener recursos de fuentes tradicionales como un banco o una firma de capital. Por ejemplo, Kickstarter.com recaudó 1.2 millones de dólares para que la nueva empresa SmartThings introdujera un producto que permite a los usuarios vigilar sus hogares por control remoto. Pero su mayor proyecto de financiamiento colectivo fue para el reloj digital inteligente Pebble, con la integración del iPhone y del teléfono inteligente de Android. Casi 70 000 patrocinadores contribuyeron con más de 10 millones de dólares para desarrollar este asombroso producto, ¡que al principio se vendió por 150 dólares! Si desea donar para proyectos de financiamiento colectivo, está bien: el donante promedio de Kickstarter aporta 25 dólares.²¹

Las grandes ideas vienen casi de cualquier parte; una idea central detrás de la innovación abierta. El reto es reconocerlas y realizarlas.

Etapa 3: análisis y evaluación

El **análisis y la evaluación** es la etapa del proceso del nuevo producto que evalúa interna y externamente las ideas para eliminar aquellas que no garantizan el éxito.

Método interno Los empleados de una empresa evalúan la viabilidad técnica de una idea propuesta para un producto nuevo, con el fin de determinar si satisface los objetivos definidos en la etapa de desarrollo de estrategia del producto. Por ejemplo, los científicos de 3M desarrollan muchas innovaciones de clase mundial en los laboratorios de la empresa.

Una de ellas, reciente, fue su tecnología de microrreplicación —que tiene tres mil pequeños “dedos” de adherencia por pulgada cuadrada—. Una evaluación interna mostró a 3M que esta tecnología podía usarse para mejorar la adherencia de los guantes para golf o de trabajo.

Las organizaciones que desarrollan ofertas en el sector de servicios deben asegurarse de que los empleados tengan el compromiso y las habilidades para satisfacer las expectativas de los consumidores y prolongar su lealtad —un criterio importante al analizar la idea de un servicio nuevo—. Esta es la esencia del *manejo de la experiencia del cliente* (CEM por sus siglas en inglés), que es el proceso de administrar toda la experiencia del cliente dentro de la compañía. Los mercadólogos deben considerar las interacciones de los empleados con los consumidores, de manera que los nuevos servicios sean otorgados de forma consistente y experimentada, claramente diferenciados de otras ofertas de servicio, así como relevantes y valiosos para el mercado meta.



El financiador colectivo Kickstarter.com permitió a Pebble comercializar su reloj personalizable que acepta diversas aplicaciones.
© Neil Godwin/T3 Magazine
vía Getty Images

Método externo Las *pruebas de concepto* son evaluaciones externas que consisten en una prueba preliminar, entre los consumidores, de la idea de un nuevo producto, antes de ser lanzado al mercado. Estas pruebas suelen ser más útiles con las modificaciones menores de los productos existentes que con productos nuevos, con los que los consumidores no están familiarizados. Por lo general, se basan en descripciones escritas del producto, si bien pueden emplearse bocetos, maquetas o literatura promocional. En las pruebas de concepto se plantean varias preguntas clave: ¿Cómo perciben los consumidores el producto? ¿Quién lo usaría? ¿Cómo se usaría? No abordar estas preguntas puede tener resultados desastrosos. La respuesta del consumidor al Google Glass es un buen ejemplo, como se detalla en la sección “Temas de marketing”.²²

repaso de conceptos

- 4-6. ¿Cuál es la estrategia en la etapa de desarrollo que se aplicará durante el proceso de un producto nuevo?
- 4-7. ¿Cuáles son las principales fuentes de ideas de un producto nuevo?
- 4-8. ¿Cuál es la diferencia entre los métodos de selección y evaluación internas y externas que se usan en el proceso de un producto nuevo?

Temas de marketing >>>>> tecnología

¿El vaso de Google estaba medio lleno o medio vacío?

¿Cómo se transformó Google Glass, de uno de los mejores inventos de 2012 según la revista *Time*, en un vergonzoso desplome en 2015? Quizá el equipo de desarrollo de producto de Google no se planteó tres simples preguntas: ¿Cómo percibirán los consumidores el Google Glass? ¿Quién lo usará? ¿Cómo se usará?

Google Glass era un par de lentes con una pequeña pantalla visible para el usuario (foto). Sus notables características incluían un teclado táctil que permitía al usuario "ver" eventos actuales y pasados como llamadas telefónicas, fotos y actualizaciones, y una cámara para tomar fotos y videos. El video sonORIZADO y los gráficos accedidos a través de la pantalla creaban una *realidad aumentada* que recubría al mismo tiempo el entorno físico del mundo real.

Google comenzó a vender un prototipo (no el producto terminado) a 8 000 "Exploradores Glass" calificados en abril de 2013, por 1 500 dólares. La intención era recabar retroalimentación sobre el dispositivo y después actualizarlo y arreglar los problemas antes del lanzamiento planeado en mayo de 2014 por el mismo precio. Por desgracia, al lanzar el Google Glass y cobrar 1 500 dólares, el público creyó que era el producto terminado, no un prototipo. Pronto fue evidente que el prototipo tenía un tiempo de batería muy corto, mala calidad de sonido y distorsionaba las imágenes.

Los problemas técnicos podían arreglarse. Pero Google Glass tenía problemas más severos, todos los cuales se relacionaban con la prueba incompleta del concepto. Por ejemplo, Google nunca entendió en realidad la forma en que los consumidores percibirían el dispositivo. ¿Era simplemente un gadget "buena

onda" y un poco nerd, o una tecnología *chic* usable de lentes para una audiencia más amplia? Resultó que los usuarios aceptaron de inmediato las funciones de foto y video, pero fueron expulsados de clubes y se les prohibió la entrada a los cines debido a preocupaciones sobre privacidad y propiedad intelectual. Más preocupante aún, los usuarios de Google Glass fueron llamados "Glassholes" (una derivación de "asshole", un insulto en inglés) en forma despectiva.

¿El resultado? Google Glass fue retirado del mercado en enero de 2015. Los ejecutivos de la compañía esperan introducir una nueva versión de Google Glass que satisfaga mejor las necesidades de los consumidores en 2016 o 2017.



© Rex Features/AP Images

Etapa 4: análisis de negocios

El **análisis de negocios** consiste en especificar las características del producto y la estrategia de marketing, así como hacer las proyecciones financieras necesarias para comercializarlo. Es la última verificación antes de invertir una cantidad significativa de capital en la creación de un *prototipo*, el modelo operativo a escala completa del producto que se desarrolla. La etapa del análisis de negocios evalúa que el nuevo producto propuesto "encaje" con la misión y los objetivos de la empresa, abarcando desde la consideración de si el producto puede desarrollarse y fabricarse de forma económica hasta la estrategia de marketing necesaria para tener éxito en el mercado.

Este proceso requiere no solo proyecciones financieras detalladas, sino también evaluaciones de marketing y sinergias del producto relacionadas con las operaciones existentes de la empresa. ¿El producto nuevo requerirá mucha maquinaria nueva para producirlo o se puede producir con la capacidad no utilizada de máquinas ya existentes? ¿El producto nuevo *canibalizará* las ventas de productos ya existentes o aumentará ingresos al alcanzar nuevos segmentos de mercado? ¿Puede protegerse el producto nuevo con una patente o derechos de propiedad? Las proyecciones financieras de las utilidades requieren estimaciones de los precios esperados por unidad y de las unidades vendidas, así como los cálculos detallados de los costos de investigación y desarrollo (I&D), producción y marketing.

Etapa 5: desarrollo

El **desarrollo** es la etapa del proceso de un producto nuevo que convierte en un prototipo la idea que se encuentra en un papel. Esto resulta en un producto comprobable, que puede producirse e incluye no solo su fabricación de manera eficiente sino también el desempeño en pruebas de laboratorio y de consumo, para asegurar que satisface las normas establecidas en el protocolo.

El auto sin conductor de Google es un ejemplo extremo de la complejidad de la fase 5 del proceso de desarrollo para un bien de consumo duradero. El equipo de Google consiste en 15 ingenieros y tiene una flota de 10 vehículos como modelos de prueba, entre ellos el Prius



¿Es esto lo que usted estará "conduciendo" en 2020? ¡Los autos sin conductor de Google han registrado más de 1200 000 kilómetros sin accidentes!

© Rex Features/AP Images

de Toyota y el Lexus RX 450h. A principios de 2015, el equipo de Google anunció que sus autos habían completado más de 1 200 000 kilómetros de "conducción autónoma" sin accidentes. Estos kilómetros fueron "conducidos" por un piloto con un impecable récord de manejo tras el volante y un ingeniero de Google en el asiento del pasajero; un localizador de rango láser, giratorio y montado en el techo, así como un software sofisticado, negociaron las empinadas calles y vueltas de San Francisco e hicieron viajes por el Golden Gate y a lo largo del Pacific Coast Highway y sus numerosas curvas.

¿Hacia dónde se dirige el auto sin conductor de Google? La compañía no tiene planes de comercializar el vehículo, sino que desea vender la tecnología a los fabricantes automotrices. Pero está claro que Google necesitará invertir decenas de millones de dólares en desarrollo

y pruebas adicionales (véase la fase 6 más abajo) antes de que alguien pueda adquirir un auto sin conductor, lo que es típico de los dispositivos de alta tecnología. Por ahora, solo Nevada, California y Florida tienen leyes que autorizan el uso de este tipo de vehículo.

Las buenas noticias para Google: seguridad. Si su auto sin conductor es perfeccionado y permitido en las carreteras de Estados Unidos, las muertes y hospitalizaciones causadas por los accidentes automovilísticos disminuirán. ¡Seguramente esto será parte de la campaña de marketing de Google!

Etapas 6: pruebas de mercado

La **prueba de mercado** es una etapa del proceso de un producto nuevo, que consiste en la exposición de los productos reales a los consumidores potenciales bajo condiciones de compra verdaderas para detectar si lo adquirirán. Si el presupuesto lo permite, las empresas de bienes empacados para el consumidor hacen *marketing de prueba*, que consiste en ofrecer un producto rebajado limitado en su realización, en un área definida durante un periodo específico. Los tres principales tipos de mercados de prueba son 1) estándar, 2) controlado y 3) simulado.²³ Debido a que los mercados de prueba estándares son tardados, costosos y pueden alertar a los competidores sobre los planes de una empresa, algunas de ellas se los saltan por completo o usan mercados de prueba controlados o simulados.

Mercados de prueba estándares En un *mercado de prueba estándar*, una empresa desarrolla un producto y después intenta venderlo a través de canales de distribución normales en varias ciudades de mercados de prueba. Las ciudades seleccionadas como mercados de prueba deben ser demográficamente representativas de los mercados meta del producto nuevo, contar con sistemas de televisión por cable que puedan transmitir diferentes anuncios a diferentes hogares y tener minoristas con escáneres en las cajas registradoras para medir los resultados de venta. Una característica distintiva de un mercado de prueba estándar es que el productor vende el producto a distribuidores, mayoristas y minoristas, justo como lo haría para otros productos.

Mercados de prueba controlados Un *mercado de prueba controlado* incluye contratar el programa de prueba completo a una empresa de servicio externo. La empresa de servicio externo paga a los minoristas por espacio de anaquel y, por lo tanto, puede garantizar un porcentaje del potencial del producto probado en el volumen de distribución. IRI Group es el líder en la provisión de mercados de prueba controlados para firmas que venden bienes de consumo empacados como General Mills. Su servicio BehaviorScan usa cinco ciudades demográficamente representativas

para rastrear las ventas realizadas a un panel de hogares. En algunos casos pueden medirse la efectividad de diferentes anuncios de televisión y otras promociones dirigidas al consumidor.

Mercados de prueba simulados Para ahorrar tiempo y dinero, con frecuencia las empresas recurren a los *mercados de prueba simulados* (o de laboratorio) (STM, por sus siglas

Los bienes de consumo, como los de General Mills, suelen usar pruebas controladas de mercado para evaluar las probabilidades de éxito de nuevos productos o estrategias promocionales y de precio.

Cortesía de Bolin Marketing



en inglés), una técnica que reproduce un mercado de prueba a escala real en forma limitada. Los STM con frecuencia se llevan a cabo en centros comerciales, donde se pide a los consumidores que identifiquen quién usaría el producto que se está probando. A continuación, a los participantes calificados se les muestra el producto o el concepto del producto y se les pregunta acerca del uso, razones de compra y atributos importantes del producto. Posteriormente, se muestra a los participantes los anuncios que la empresa desarrolló para el producto que está a prueba, junto con los de los competidores. Por último, se les da dinero a los participantes para que decidan si compran o no el producto de la empresa o el de la competencia en un entorno de tienda real o simulado.

Cuando los mercados de prueba no funcionan No todos los productos pueden usar el marketing de prueba. Poner un servicio en un mercado de prueba es muy difícil, porque es intangible y los consumidores no pueden ver lo que compran. Por ejemplo, ¿cómo se somete a un edificio nuevo para un museo de arte a un mercado de prueba? De igual forma, los mercados de prueba para productos de consumo caros, como automóviles o productos industriales costosos (motores de avión, por ejemplo) no son prácticos. Para estos productos, el uso de bocetos o prototipos elaborados en forma exclusiva llegan a funcionar en compradores potenciales.



Lección a considerar sobre nuevos productos del Boeing 787 Dreamliner: "La innovación... no se da fácil". Véase el texto para más detalles.

© Kevin Clark/Alamy

plos son el 787 Dreamliner de Boeing y las papas a la francesa de Burger King, que se exploran a continuación.

La experiencia del 787 Dreamliner de Boeing. En 2004, Boeing anunció el diseño para su aeronave comercial Boeing 787 Dreamliner. Sus adelantos técnicos significarían que el avión quemaría 20% menos combustible y su mantenimiento costaría 30% menos que el de los aeroplanos actuales. La empresa invirtió miles de millones de dólares en el desarrollo del 787, y para mediados de 2013, las líneas aéreas habían hecho pedidos de casi 930 Dreamliners.

Cuando el Dreamliner entró en su fase de comercialización, las líneas aéreas en todo el mundo comenzaron a hacer sus pedidos. Pero a pesar de la nueva tecnología del Dreamliner, estaba plagado de pesadillas técnicas, incluso después de pruebas extensas. Sus alas, hechas de fibra de carbón reforzada con plástico en vez de aluminio, resultaron difíciles de producir y de unir al fuselaje. Y con su nueva "piel de alta tecnología", los relámpagos no se disipaban como hacían con la antigua piel de aluminio. Pero un problema mucho más serio surgió a principios de 2013: las baterías iónicas de litio, que proporcionaban la energía eléctrica, se incendiaron en dos aviones Dreamliner, obligando a los controladores a aterrizar a 50 Dreamliners que estaban en servicio alrededor del mundo. Quizá el diario *The Wall Street Journal* dio la mejor lección sobre nuevos productos del ejemplo del Boeing 787 Dreamliner: "A pesar de todo su valor, la innovación no es tan fácil de producir como un slogan. Puede complicarse mucho".²⁴

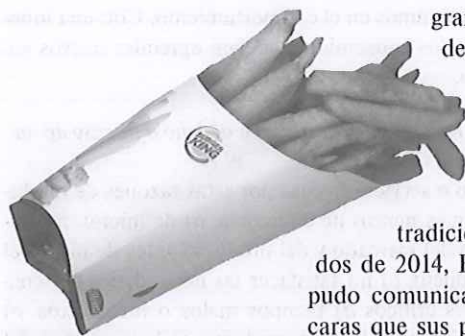
Papas a la francesa de Burger King: complejidades de la comercialización Las papas a la francesa de McDonald's son la "norma de referencia" frente a la cual se miden productos similares. En 1997, Burger King decidió competir con las papas de McDonald's y gastó millones de dólares en investigación y desarrollo (I&D) para obtener unas papas a la francesa recubiertas con almidón, que conservaran más tiempo el calor y que fueran "más crujientes".

Las papas fritas de corte grueso de Burger King aparecieron en 2011 y tenían una nueva "cubierta" en la parte externa para crear una "delicia crujiente y dorada", a la vez que retenían el calor por más tiempo (casi 10 minutos), porque 75% de los clientes comen sus papas en sus autos, oficinas u hogares. Burger King lanzó también la campaña publicitaria televisiva más

Etapa 7: comercialización

Por último, el producto llega al punto de la **comercialización**, etapa del proceso de un producto nuevo que implica posicionarlo y lanzarlo en una escala amplia de producción y ventas. Las empresas proceden con mucho cuidado en la etapa de comercialización, ya que es la más costosa en la mayoría de los productos nuevos. Si los competidores introducen un producto que supera al nuevo producto de la empresa o si existe el riesgo de *canibalizar* sus productos, la empresa puede detener de manera permanente el lanzamiento del producto nuevo.

Las compañías pueden enfrentarse a desastres en la etapa de comercialización, sin importar si están vendiendo productos industriales o de consumo. Los ejem-



Para descubrir los altibajos de la comercialización de un nuevo producto, lea el texto del caso de la búsqueda de Burger King por 15 años para encontrar una receta de papas a la francesa que pudiera competir con la de McDonald's.

© Mike Hruby

grande de su historia para promover sus nuevas papas fritas. El lanzamiento fue un desastre. La razón: las nuevas papas a la francesa eran muy difíciles de preparar todos los días en los restaurantes de Burger King, salvo en condiciones ideales.

Después, a finales de 2013, Burger King introdujo sus "Satisfries", como las papas a la francesa en sus comidas para niños. Su intención era ayudar a abordar preocupaciones sobre la nutrición y la obesidad infantil. Las Satisfries contenían casi 20% menos calorías y 25% menos grasa que las papas fritas

tradicionales. El problema más reciente de comercialización de la compañía: a media-

dos de 2014, Burger King discontinuó sus Satisfries en casi todos sus restaurantes porque no pudo comunicar un punto significativo de diferencia a sus clientes, y las Satisfries eran más caras que sus papas tradicionales.²⁵

Riesgos especiales de la comercialización de productos de abarrotes Los abarrotes plantean problemas especiales de comercialización. Dado lo limitado del espacio de los estantes, en el caso de nuevos productos muchos supermercados piden una *cuota de espacio* al fabricante para colocarlos en dichos estantes. Ese pago puede ser de varios millones de dólares para un solo producto. Y existe otro gasto potencial. Si el nuevo producto no logra un volumen de ventas predeterminado, algunos minoristas estipulan una *cuota por fracaso*. Esta es una penalización que el fabricante debe pagar al minorista como compensación por las ventas perdidas del valioso espacio de sus estantes.

Estas costosas cuotas son ejemplos adicionales de por qué los grandes fabricantes de abarrotes emplean despliegues regionales. Las compañías que venden bienes de consumo utilizando *despliegues regionales* introducen un producto en forma secuencial en áreas geográficas de Estados Unidos para permitir que los niveles de producción y las actividades de marketing se construyan de modo gradual, minimizando el riesgo de fracaso de nuevos productos. Los fabricantes de abarrotes y los proveedores de servicios telefónicos utilizan esta estrategia.

La rapidez como factor del éxito de un producto nuevo Las empresas han descubierto que la rapidez o *tiempo de entrada al mercado* (TtM, por sus siglas en inglés) suele ser vital en el lanzamiento de un nuevo producto. Estudios recientes han demostrado que los productos de alta tecnología que llegan de manera oportuna al mercado son mucho más rentables que si se lanzan tardíamente. Por eso, algunas empresas —como Sony, BMW, 3M y Hewlett-Packard (HP)— traslapan la secuencia de etapas ya descritas en este capítulo.

Con este método, llamado *desarrollo en paralelo*, se forman equipos interfuncionales encargados del desarrollo simultáneo del producto y del proceso de producción, dedicados al producto mismo desde su concepción hasta su elaboración. Esto ha permitido a HP reducir el tiempo de desarrollo de computadoras notebook, de 12 a siete meses. En el desarrollo de software, los *prototipos rápidos* usan una estrategia de "hacerlo, probarlo y corregirlo", la cual fomenta mejoras continuas incluso después del diseño inicial. Para acelerar el tiempo de entrada en el mercado, muchas empresas grandes aíslan sus equipos de producción de nuevos productos para evitar que se empantanen en procesos burocráticos.

repaso de conceptos

- 4-9. ¿De qué manera la etapa de desarrollo del proceso de nuevos productos abarca pruebas del producto dentro y fuera de la empresa?
- 4-10. ¿Qué es un mercado de prueba y cuáles son sus tres tipos?
- 4-11. ¿Qué es la comercialización de un producto nuevo?

REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA1 Identifique los diversos términos relacionados con los productos y servicios.

Un producto es un bien, servicio o idea consistente en un conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen a los consumidores y que se recibe a cambio de dinero o de alguna otra unidad de valor.

Un bien tiene atributos tangibles que el consumidor puede percibir con sus cinco sentidos, y también intangibles, como garantías; un ejemplo es una computadora portátil. Los bienes también pueden dividirse en bienes no duraderos, que se consumen en uno o pocas veces que se usan, y bienes duraderos, que por lo general duran muchas veces.

Los servicios son actividades o beneficios intangibles que proporciona una organización para satisfacer las necesidades de los consumidores a cambio de dinero u otro valor, como un viaje en avión. Una idea es un pensamiento que conduce a un producto o acción, como comer alimentos saludables.

OA2 *Identifique las formas en las que los bienes de consumo e industriales pueden ser clasificados.*

Por el tipo de usuario, las distinciones principales son bienes de consumo que son productos que compra el consumidor final y bienes industriales, que son los que ayudan a generar otros productos para su reventa.

Los productos de consumo pueden dividirse según el esfuerzo que se realice en el proceso de decisión de compra, los atributos de la mezcla de marketing utilizados en la compra y la frecuencia de la compra, presentándose las siguientes clasificaciones: a) productos de conveniencia, considerados como los que los consumidores compran frecuentemente, con un mínimo esfuerzo para adquirirlos; b) bienes de compra, que son los que los consumidores comparan contra muchas alternativas para llegar a una selección final; c) productos de especialidad, que son aquellos en los que los consumidores realizan esfuerzos especiales para buscarlos y comprarlos, y d) productos no buscados, que son los que los consumidores no conocen o inicialmente no querían.

Los bienes industriales pueden clasificarse como: a) componentes, que se emplean en el proceso de manufactura como parte del producto final, como las materias primas o partes; y b) los bienes de apoyo, que se utilizan para ayudar a producir otros artículos y servicios, entre los que están las instalaciones, el equipo auxiliar, los suministros y los servicios industriales.

Los servicios pueden clasificarse en términos de si son prestados por a) gente o equipo, b) firmas comerciales u organizaciones sin fines de lucro, o c) agencias gubernamentales.

Las empresas pueden ofrecer una amplia gama de productos, que involucren decisiones referentes a productos, línea de productos y mezcla de productos.

OA3 *Explique la importancia de la "novedad" en los productos y servicios nuevos, así como su relación con el aprendizaje del consumidor, en lo que respecta al grado de involucramiento.*

Desde la importante perspectiva del consumidor, una novedad es frecuentemente considerada como el grado de aprendizaje en el que el consumidor debe involucrarse para usar un producto. Con una innovación continua, no deben aprenderse nuevos comportamientos. Con una dinámica de continua innovación, solo se

necesitan cambios mínimos en el comportamiento. Con una innovación discontinua, los consumidores deben aprender nuevos patrones de consumo.

OA4 *Describe los factores que contribuyen al éxito o fracaso de un producto o servicio nuevo.*

Un nuevo producto o servicio fracasa por estas razones de marketing: a) insignificantes puntos de diferencia, b) definición incompleta del protocolo del mercado y del producto antes de iniciar el desarrollo del producto, c) no satisfacer las necesidades del consumidor en factores críticos d) tiempos malos o incorrectos, e) acceso no económico para los compradores, f) baja calidad del producto, g) mala ejecución de la mezcla de marketing y h) muy poco atractivo para el mercado.

OA5 *Explique los fines de cada paso del proceso de un producto nuevo.*

El proceso de un producto nuevo consiste en siete etapas que una empresa emplea para desarrollar un bien o servicio que puede venderse: 1) El *desarrollo de la estrategia de un nuevo producto* implica definir la función de este dentro de los objetivos generales de la empresa. 2) La *generación de ideas* implica desarrollar un conjunto de conceptos a partir de consumidores, empleados, investigación y desarrollo básico (I&D), y competidores para que sirvan como candidatos para los productos nuevos. 3) La *proyección y evaluación* de un nuevo producto requiere tasar las ideas del mismo, para eliminar las que no son factibles desde una perspectiva técnica o del consumidor. 4) El *análisis de negocios* se propone definir las características de un producto nuevo, desarrollar la estrategia y el programa de marketing para introducirlo, y hacer un pronóstico financiero. 5) El *desarrollo* implica no solo producir un producto prototipo, sino también probarlo en el laboratorio y con los consumidores para comprobar si cumple con las normas establecidas. 6) Una *prueba de mercado* considera exponer los productos actuales a los probables consumidores bajo condiciones reales de compra para saber si comprarían el producto. 7) La *comercialización* involucra el posicionamiento y el lanzamiento de un producto en una producción a gran escala y ventas que contengan un programa específico de marketing.

TÉRMINOS IMPORTANTES

análisis de negocios
análisis y evaluación
bienes de compra por comparación
bienes de consumo
bienes de conveniencia
bienes especializados
bienes industriales
bienes no buscados

comercialización
desarrollo
desarrollo de la estrategia de un producto nuevo
generación de ideas
innovación abierta
línea de productos
mezcla de productos

proceso de un producto nuevo
producto
producto único
protocolo
prueba de mercado
servicios

APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

1 Los productos pueden clasificarse en bienes de consumo o industriales. ¿Cómo clasificaría los productos siguientes?: a) champú para bebés de Johnson, b) taladro de dos velocidades de Black & Decker y c) soldadora de arco.

2 Indique si productos como las barras Nature Valley Granola y las botas para excursionismo Eddie Bauer son productos de

conveniencia, de compra por comparación, especializados o no buscados.

3 Con base en su respuesta al problema 2, ¿cómo se diferenciarían las acciones de marketing de cada producto y la categoría a la cual los asignó?

4 En cuanto a su efecto en el comportamiento de los consumidores, ¿cómo puede clasificarse una PC, como una iMac de Macintosh? A la luz de esa clasificación, ¿qué acciones recomendaría a los fabricantes de esos productos para aumentar sus ventas en el mercado?

5 ¿Qué métodos recomendaría para evaluar el posible éxito comercial de los nuevos productos siguientes?: a) una nueva salsa de tomate mejorada, b) un sistema de televisor tridimensional en cuyo

desarrollo tardó 10 años la empresa y c) un nuevo juguete para niños, del cual la empresa tiene la patente.

6 La prueba de concepto es un paso importante en el proceso de nuevos productos. Delinéela en relación con: a) un automóvil con motor eléctrico y b) un nuevo sistema de pago a crédito de automóviles basado en una tasa de interés variable. ¿Cuáles son las diferencias en el desarrollo de las pruebas de conceptos de productos y servicios?

Creación de su plan de marketing

Para afinar la estrategia de producto para su plan de marketing, realice estas dos acciones:

1 Prepare una tabla con tres columnas en la cual: a) los segmentos del mercado de consumidores potenciales estén en la primera

columna y b) uno o dos puntos de diferencia importantes del producto para satisfacer las necesidades del segmento estén en la segunda columna.

2 En la tercera columna de su tabla, en cada una de las filas, escriba ideas para nuevos productos específicos para su negocio.

Caso en video 4 X-1: rompiendo las barreras del sonido con el desarrollo de un nuevo producto

Video 4-4

Caso en video

X-1

kerin.tv/13e/v10-4

X-1 comenzó como una simple idea para un proyecto de escuela de negocios, y ha crecido con rapidez para convertirse en el máximo líder en equipo de audio para atletas que es a prueba de agua, de sudor y del clima. Son muchos los factores que contribuyen al éxito de X-1, “pero el desarrollo de nuevos productos es el motor que impulsa todo”, explica Carl Thomas, su director general.

Si usted es un nadador, corredor, snowboardista, surfista, triatleta, escalador, ciclista o cualquier otro tipo de entusiasta de los deportes que disfruta escuchar música mientras hace ejercicio, es posible que haya visto los productos X-1. El primer producto, una funda a prueba de agua para iPods, fue el punto de partida para un proceso de desarrollo de nuevos productos que ha añadido audífonos, audífonos intraauriculares, fundas, brazaletes y accesorios; toda una línea de soluciones de audio, a los productos de la compañía.

El compromiso con los nuevos productos ha tenido tanto éxito que la compañía tiene ahora ocho patentes y fue reconocida por la revista *Inc.* como una de las 500 compañías de crecimiento más rápido en Estados Unidos. No es de sorprender escuchar a Thomas explicar que el marketing y el desarrollo de nuevos productos “son funciones clave para cualquier compañía, pero que tienen una importancia especial para nosotros”.

LA COMPAÑÍA

X-1 tiene una historia fascinante. Sus fundadores eran buzos que querían escuchar música mientras buceaban, así que investigaron cómo usar dispositivos electrónicos y bocinas bajo el agua. La funda a prueba de agua que desarrollaron funcionaba a profundidades de 90 metros y los llevó a obtener una patente en Estados Unidos para un contenedor a prueba de agua para un dispositivo electrónico. Al mismo tiempo, se inscribieron a un curso de nego-

cios que les exigió el desarrollo de un plan de negocios. Escribieron el plan para la nueva tecnología, llamaron a su compañía Diver Entertainment, y comenzaron a enviar los productos a otros buceadores.

Pronto se hizo obvio que el concepto de equipo de audio a prueba de agua podía usarse en muchas aplicaciones además del buceo. La compañía comenzó a desarrollar audífonos a prueba de agua, cambió su nombre a H2O Audio, y adoptó el lema publicitario “Tu deporte, tu música”. Los nadadores, los surfistas y los triatletas eran los clientes potenciales obvios, así que se contrató a los nadadores olímpicos Natalie Coughlin y Michael Phelps, al surfista profesional Laird Hamilton y a los triatletas Greg y Laura Bennet como embajadores oficiales de H2O Audio. La popularidad de la marca creció con rapidez a medida que atletas de todos los deportes supieron de los nuevos productos y los probaron.

El éxito de los productos de H2O Audio llevó a la compañía a buscar nuevas oportunidades de crecimiento. El paso obvio fue expandirse a otros deportes y atraer atletas como corredores, kayakistas, snowboardistas, escaladores y levantadores de pesas. De hecho, H2O Audio pronto se dio cuenta de que su mercado podían ser todos los atletas, sin importar su deporte.

Sin embargo, la nueva estrategia se enfrentó a un problema inesperado. Aunque el nombre de la marca H2O era intuitivo y descriptivo, y contribuyó al éxito inicial de los productos, también limitaba la percepción del uso de los productos en los deportes acuáticos. Las aplicaciones en deportes donde los atletas no estaban bajo el agua no fueron evidentes para los gerentes de las tiendas minoristas. Por ejemplo, los minoristas de bicicletas y las tiendas de zapatos a menudo se rehusaban a vender los productos porque decían: “Ustedes son solo una compañía de natación”, explica Thomas. Como resultado, H2O Audio emprendió una revisión de seis meses a su marca.

Este proceso de revisión constó de entrevistas a atletas, minoristas, fabricantes y clientes reales. Se contrató a una agencia especialista en marcas para evaluar la información e identificar

posibles cambios en los productos y la marca. Ante la pregunta: “¿Qué características son importantes para permitir que todos los atletas entrenen y se desempeñen al máximo con música?”, la respuesta fue ampliar el concepto original de un producto a prueba de agua a una tecnología a prueba de agua, del clima y del sudor, cómoda y durable.

Según Thomas: “Aprendimos que cada uno de los atletas allá afuera necesitaba audífonos que fueran no solo durables y estables en cualquier entorno, sino también cómodos, se ajustaran bien, que no cayeran”. El proceso también identificó un nuevo nombre de marca, X-1, inspirado por la primera aeronave en romper la barrera del sonido, la Bell X-1. El nuevo nombre condujo a un nuevo eslogan publicitario: “Rompiendo las barreras del sonido”, y de inmediato cambió la percepción de los productos.

La línea de productos X-1 se expandió para reflejar el nuevo y más amplio apelativo para todos los atletas. La línea incluía:

- *Momentum*. Un audífono intraauricular ultra ligero que puede enjuagarse, a prueba de agua y de sudor.
- *Surge*. Un audífono intraauricular a prueba de agua, clima y sudor, con un amplificador de bajos y opciones de brazaletes.
- *Women's Momentum and Surge*. Audífonos diseñados para oídos pequeños.
- *Amphibix*. Brazaletes o bandas para brazos y fundas que sostienen a la mayoría de los dispositivos de audio, incluyendo iPod Shuffle, iPod Touch, iPod Classic e iPhone.
- *Interval*. Una solución diseñada en específico para que los nadadores la sujeten a las correas de los goggles.

Todos los audífonos son personalizables, con 3 a 5 tamaños diferentes de entradas auriculares, y todas las fundas permiten la funcionalidad total de pantallas táctiles y botones. La línea completa es resultado y reflejo de la importancia del proceso de desarrollo de producto.

EL PROCESO DE DESARROLLO DE PRODUCTO EN X-1

“Aquí en X-1 el desarrollo de nuevos productos es esencial. Constantemente monitoreamos y hablamos con nuestros compradores minoristas para asegurarnos de que tienen la mejor mezcla de productos en el mercado”, explica Peter Dirksing, director de desarrollo de producto en X-1. Por lo general, la compañía sigue una rigurosa secuencia de pasos o etapas.

La primera etapa, el desarrollo de estrategia de nuevo producto, refleja los esfuerzos de escaneo ambiental de X-1. Observaron que aunque la industria de audio estaba madura, el advenimiento de un audio móvil o personal, creado por productos como el Walkman, el Discman, el iPod y ahora los teléfonos inteligentes, representa una oportunidad para nuevos productos.

La segunda etapa es la generación de ideas. X-1 utiliza muchas fuentes que le ayudan a producir nuevas ideas. Por ejemplo, los empleados y compañeros de trabajo hacen sugerencias en una reunión abierta donde, de acuerdo con Dirksing, “Ninguna idea es mala”. La compañía usa también la innovación abierta para generar nuevas ideas involucrando a compradores minoristas y solicitando ideas de un grupo de atletas voluntarios llamados el Equipo X-1.

La siguiente etapa, monitoreo y evaluación, implica la valoración de cada idea para determinar si merece un mayor esfuerzo. X-1 evalúa la viabilidad de nuevos requerimientos técnicos, la sinergia con la tecnología existente y la magnitud de los requerimientos de



Cortesía de X-1 Audio, Inc.

recursos. Todos los factores “se mezclan para determinar la prioridad”, explica Dirksing.

El cuarto paso, el análisis de negocios, involucra crear un “caso de negocios” para la idea. El equipo de desarrollo de producto de X-1 trabaja en estrecha colaboración con ventas y marketing para crear un pronóstico a 12 meses que representa la posible canibalización de productos existentes y también estimar cuánto tiempo estará el producto en el mercado antes de alcanzar su punto de equilibrio.

En la etapa de desarrollo del proceso, X-1 convierte la idea en un prototipo. La compañía utiliza una impresora 3D para verificar la estética y las dimensiones y ver cómo se ajustará el producto en una persona. Una vez determinadas las dimensiones, se requiere un prototipo funcional. Dirksing explica: “Después de verificar las dimensiones externas en un prototipo impreso en 3D, enviamos los dibujos finales en 3D a una fábrica para que haga un prototipo funcional”.

Los prototipos iniciales se utilizan para hacer pruebas de seguridad y las primeras pruebas de funcionalidad. “Parte de mi trabajo es asegurarme de que el producto funcione como se pretende. Así que uno de los mejores aspectos de mi trabajo es sacar los prototipos y zambullirme en la piscina en la mañana antes de ir a trabajar o salir al mar en mi tabla y atrapar una ola o dos antes de ir a la oficina solo para asegurarme de que estos productos que estamos desarrollando de verdad funcionan en un entorno real”, explica Dirksing.

Una vez que los prototipos con calidad de producción están disponibles, X-1 inicia la etapa seis, la prueba de mercado. “Tenemos un equipo de algunos centenares de atletas amateur que salen a probar el producto y proporcionan retroalimentación”, dice Dirksing. X-1 utiliza también su sitio web para conectarse con una muestra de consumidores y obtener retroalimentación tan rápido como sea posible. Los cambios derivados de este proceso conducen a la etapa final del proceso de desarrollo de nuevos productos, la comercializa-

ción. X-1 desarrolla un plan de marketing, alerta a la fuerza de ventas y a los compradores minoristas sobre la disponibilidad de nuevos productos, y comienza la producción. Dado que X-1 es una marca internacional, esta etapa incluye también desarrollar la publicidad y el empaque para los clientes en Europa, Asia, Australia y alrededor del mundo.

El proceso de desarrollo de nuevos productos es una actividad continua en X-1. En cualquier momento, la compañía puede tener entre 10 y 15 nuevas ideas para productos en varias fases del proceso. Su uso de nuevas tecnologías, como las impresoras 3D, así como la rápida orientación sobre los prototipos, han reducido el tiempo de desarrollo de producto a unos 12 meses desde el inicio hasta la comercialización. Una vez que los nuevos productos están listos para los consumidores, el departamento de marketing agrega su experiencia para asegurar el éxito de los productos.

SOLUCIONES AVANZADAS DE MARKETING DE AUDIO

Las actividades de marketing en X-1 son muy variadas. “Hacemos de todo, desde publicidad impresa, publicidad digital, eventos, exhibiciones, redes sociales, casi todo en lo que se pueda pensar”, dice Dana Swanson, directora de marketing de X-1. Las numerosas actividades contribuyen a lograr varios objetivos diferentes, incluyendo cambiar el nombre de la compañía, de las marcas de los productos, introducir nuevos productos y comunicarse con distintos segmentos de consumidores.

Por ejemplo, cambiar el nombre de H2O Audio a X-1 requirió que el departamento de marketing ayudara a llevar el producto a manos de las personas para que pudieran entender su valor. Swanson explica: “Algo que solo vaya a salpicar nuestro logo por todas partes, como patrocinar una gran carrera o un evento, no es tan importante para nosotros como ir a un evento y tener un pabellón donde podamos interactuar con la gente, hablar sobre nuestro producto, o ponerlo en manos de las personas”. Esta es también una de las razones por las que la empresa tiene embajadores de producto. Primero, X-1 tiene contratos con profesionales selectos y atletas olímpicos que usan sus productos. Segundo, la compañía creó un equipo de atletas amateurs, quienes reciben muestras del producto para usarlas durante eventos deportivos amateur. En ambos casos, los embajadores dan exposición en el mercado a los productos X-1 y ayudan a demostrar cómo funcionan.

X-1 depende también de las redes sociales, en particular para desarrollar e introducir nuevos productos. “Si está allá afuera, entonces ahí tenemos una página, desde Facebook hasta Twitter a Instagram”, explica Swanson. “En realidad se trata de estar donde está tu gente y estar ahí para ellos, interactuando, hablando y respondiendo preguntas”, continúa. Asimismo, las redes sociales permiten que X-1 haga preguntas ocasionales acerca de la satisfac-

ción con sus productos, las preferencias de color e incluso cómo se están usando sus productos. A muchos de los clientes actuales les encanta involucrarse y su compromiso es especialmente útil cuando X-1 introduce nuevos productos.

Comunicarse con distintos segmentos es también un importante objetivo de marketing. En la actualidad, los tres segmentos principales son:

- *Segmento de resistencia.* Incluye a los atletas que participan en todas las actividades atléticas exigentes (maratones, triatlones, etc.) y entrenamiento.
- *Segmento al aire libre.* Incluye a todos los que participan en actividades que tienen lugar al aire libre (por ejemplo, excursionismo).
- *Segmento de clubes.* Incluye a cualquiera que asista a un club de salud, estudio de *fitness* o gimnasio.

Una forma que tiene X-1 de asegurarse de que llega a estos segmentos es mediante sus canales de venta. Al ofrecer sus productos a través de las tiendas deportivas (como REI, Sports Chalet e Eastern Mountain Sports), tiendas minoristas especializadas, minoristas en línea (como Amazon.com) y a través de su propio sitio web, X-1 puede llegar a muchos consumidores potenciales en cada uno de estos segmentos.

Las relaciones públicas también ayudan a dar mucha exposición. X-1 tiene la fortuna de tener muchos atributos únicos como cables reflejantes, ajuste personalizado para el oído, productos que dejan pasar el sonido ambiente y tamaños especiales para mujeres para atraer el interés de los medios. Por ejemplo, la revista *Fitness*, la revista *Women's Running*, *MSN News*, *Fox News*, *The Wall Street Journal* y *Travel Weekly* han publicado historias acerca de los productos X-1 recientemente.

La combinación de una gran idea inicial, un riguroso proceso de desarrollo de producto y excelentes acciones de marketing contribuye al éxito de X-1. “Creo que los productos de X-1 son exitosos porque en realidad somos una compañía de soluciones”, dice Swanson. “Tratamos de encontrar una forma que realmente funcione para que los atletas lleven su música con ellos mientras realizan cualquier actividad”.²⁶

Preguntas

- 1 ¿Cuáles son los puntos de diferencia, o atributos únicos, de los productos X-1?
- 2 ¿Cuáles son los mercados objetivo principales de X-1?
- 3 Describa el proceso de desarrollo de nuevos productos que se emplea en X-1. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias con el proceso descrito en la figura 10-3?
- 4 ¿Cuál de las ocho razones de fracaso de un nuevo producto evitó X-1 para asegurar el éxito de sus productos?
- 5 Identifique una idea para nuevo producto que usted sugeriría que X-1 evaluara.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. www.crapola.us; y Todd Nelson, “On a Run with Crapola Granola”, *Star Tribune*, enero 14, 2013, p. D2.
2. www.geekssquad/about-us; entrevista con el fundador de Geek Squad, Robert Stephens en *60 Minutes*, enero 28, 2007, www.geekssquad.com; Debora Viana Thompson, Rebecca W. Hamilton y Roland Rust, “Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing”, *Journal of Marketing Research*, noviembre 2005, pp. 431-42; y Ronald T. Rust, Debora Viana Thompson y Rebecca W. Hamilton, “Defeating Feature Fatigue”, *Harvard Business Review*, febrero 2006, pp. 98-107.
3. Véase “The 25 Biggest Product Flops of All Time”, www.walletpop.com/photos/top-25-biggest-product-flops-of-all-time; y Zac Frank

y Tania Khadder, “The 20 Worst Product Failures”, www.saleshq.monster.com/news/articles/2655-the-20-worst-product-failures.

4. Joan Schneider y Julie Hall, “Why Most Product Launches Fail”, *Harvard Business Review*, abril 2011, pp. 21-23.
5. Robert G. Cooper, “New Products: What Separates the Winners from the Losers?” en *The PDMA Handbook of New Product Development*, Kenneth B. Kahn, ed. (Nueva York: Wiley and Sons, 2013), pp. 3-34; y Merle Crawford y Anthony Di Benedetto, *New Products Management*, 11a ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2015).
6. Julie Fortser, “The Lucky Charm of Steve Sanger”, *BusinessWeek*, marzo 26, 2001, pp. 75-76.

7. Los ejemplos sobre los pañuelos desechables Avert Virucidal, el aerosol Hey! There's A Monster In My Room y Garlic Cake se adaptaron de Robert M. McMath y Thom Forbes, *What Were They Thinking?* (Nueva York: Random House, 1998).
8. Schneider y Hall, "Why Most Product Launches Fail", p. 22.
9. "The 25 Biggest Product Flops of All Time"; Cass Sunstein y Reid Hastie, *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter* (Boston: Harvard Business Review Press, 2015).
10. Robert G. Cooper, "What Leading Companies Are Doing to Reinvent Their NPD Process", *PDMA Visions Magazine*, septiembre 2008, pp. 6-10; Robert G. Cooper, "The Stage-Gate Idea-to-Launch Process—Update: What's New and NexGen Systems", *Journal of Product Innovation Management*, mayo 2008, pp. 213-32; Leland D. Shaeffer y Michael Zirkle, "Beyond 'Phase Gate'—Why Not a Tailored Solution?" *PDMA Visions Magazine*, junio 2008, pp. 21-25; y Gloria Barczak, Abbie Griffin y Kenneth B. Kahn, "Perspective: Trends and Drivers of Success in NPD Practices: Results of the 2003 PDMA Best Practices Study", *Journal of Product Innovation Management*, enero 2009, pp. 3-23.
11. Hal B. Greyser, Jeff Dyer y Clayton M. Christensen, "Why Ask Why?" *ChiefExecutive.Net*, enero/febrero 2012, pp. 40-43.
12. Dinah Eng, "Life Is Good in the T-shirt Business", *Fortune*, mayo 19, 2014, pp.39-42.
13. *Ibid.*
14. Sarah Ellison, "P&G Chief's Turnaround Recipe: Find Out What Women Want", *The Wall Street Journal*, junio 1, 2005, pp. A1, A16.
15. Jack Neff, "Tide Pods Winning \$7 Billion Detergent Wars by Defining Value", *Advertising Age*, diciembre 18, 2012; Dale Buss, "P&G Awash in Success of Tide Pods Despite Wrinkles Along the Way", *Brandchannel*, diciembre 18, 2012; Emily Glazer, "Tide Rides Convenience Wave", *The Wall Street Journal*, febrero 23, 2012, p. 138; y Emily Glazer, "P&G to Alter Tide Pods Packaging", *The Wall Street Journal*, mayo 26-27, 2012, p. B3.
16. Elisabeth A. Sullivan, "A Group Effort", *Marketing News*, febrero 28, 2010, pp. 22-29.
17. Adam Lashinsky, "Inside Apple", *Fortune*, mayo 23, 2011, p. 128; y Daniel Turner, "The Secret of Apple Design", *MIT Technology Review*, mayo/junio 2007.
18. Charlie Rose, "How to Design Breakthrough Inventions", *CBS 60 Minutes*, al aire en enero 6, 2013. Véase http://www.cbsnews.com/8301-18560_162-57562201/how-to-designbreakthrough-inventions.
19. "With Electric Cars, GM Targets Tesla", *The Wall Street Journal*, enero 15, 2015, p. B2.
20. Peter Erickson, "One Food Company's Foray into Open Innovation", *PDMA Visions Magazine*, junio 2008, pp. 12-14; y Simona Covel, "My Brain, Your Brawn", *The Wall Street Journal*, octubre 13, 2008, p. R12.
21. Kristin Tillotson, "Crowdfunding Gears Up for a Fresh Kick Start", *Star Tribune*, noviembre 6, 2012, pp. A1, A10; y "Pebble Time Most Funded Kickstarter Ever", *usatoday.com*, marzo 3, 2015.
22. "Google Glass: What Went Wrong", *cnn.com*, enero 20, 2015; "The Reason Why Google Glass, Amazon Fire Phone, and Segway All Failed", *forbes.com*, febrero 12, 2015; y "Google Glass Gets a New Direction", *wsj.com*, enero 15, 2015.
23. Gilbert A. Churchill Jr., Tom J. Brown y Tracy A. Suter, *Basic Marketing Research*, 7a ed. (Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2010), pp. 122-30.
24. Daniel Michaels, "Innovation Is Messy Business", *The Wall Street Journal*, enero 24, 2013, pp. B1, B2; Christopher Drew, "Dreamliner Troubles Put Boeing on Edge", *The New York Times*, enero 20, 2013; Andy Pasztor y Jon Ostrower, "Probe of Boeing 787 Battery Fire Expands", *The Wall Street Journal*, enero 24, 2013; y Brad Stone y Susanna Roy, "Don't Dream It's Over", *Bloomberg Businessweek*, enero 28- febrero 3, 2013, pp. 4-16.
25. Maureen Morrison, "Burger King Adds Satisfries Meals", *adage.com*, marzo 23, 2014; "Burger King Stores Discontinue Satisfries and Sales Sizzle", *www.bloombergbusiness.com*, agosto 13, 2014; "The French Fry Wars: Burger King Cooks Up a New Recipe", *The Miami Herald*, diciembre 12, 2011; "New Fries at Burger King Restaurants", boletín de prensa de Burger King, noviembre 30, 2011; "Burger King Introduces Hotter, Crispier, Better-Tasting French Fries", *PRNewswire*, diciembre 10, 2011; y Jennifer Ordonez, "How Burger King Got Burned in Quest to Make the Perfect Fry", *The Wall Street Journal*, enero 16, 2001, pp. A1, A8.
26. X-1: Este caso fue escrito por Steven Hartley. Fuentes: "X-1 Breaks the Barriers of Sound with Innovative Rebranding and Website", *PR.com*, febrero 23, 2013; "US Patent Issued to H2O Audio on July 17 for 'Waterproof Enclosure for Audio Device'", *US Fed News*, julio 23, 2012; "NetSuite Announces Outdoor Retail Customer Wins", *ENP Newswire*, agosto 6, 2012; X-1 website, www.x-1.com, consultado en julio 18, 2013; y entrevistas personales con los empleados de X-1.

5

Administración exitosa de productos, servicios y marcas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Explicar el concepto *ciclo de vida de un producto*.

OA2

Identificar las formas en las que los ejecutivos de marketing administran el ciclo de vida de un producto.

OA3

Reconocer la importancia de la construcción de una marca y sus estrategias alternativas.

OA4

Describir la función del empaque, las etiquetas y las garantías en el marketing de un producto.

GATORADE: 50 AÑOS HACIENDO UNA CIENCIA DEL SUDOR

¿Por qué la sed por Gatorade es insaciable? Su sed no es más que una búsqueda por la mejora constante del producto y por un desarrollo experto de marca.

Como Kleenex en el mercado de pañuelos desechables, Jell-O entre los postres de gelatina y Scotch entre las cintas de celofán, Gatorade es sinónimo de bebidas deportivas. Preparada, en 1965, en la Universidad de Florida, como una bebida rehidratante para el equipo de fútbol de la escuela, el entrenador de un equipo opuesto acuñó el nombre a la bebida "Gatorade", después de ver perder a su equipo frente a los Gators de Florida en el Orange Bowl. El nombre se quedó y con él nació una nueva clase de producto de bebidas. Stokely-Van Camp Inc. compró la fórmula de Gatorade en 1967 y comercializó el producto.

Creación de la marca Gatorade

Quaker Oats Company adquirió a Stokely-Van Camp en 1983 y aumentó rápidamente las ventas de Gatorade por diversos medios. Más sabores fueron añadidos. Se ofrecieron múltiples tamaños de empaque al usar diferentes contenedores. La distribución se expandió de tiendas de abarrotes y supermercados a comerciantes como Walmart. Consistente publicidad y la promoción dieron como resultado la transmisión eficaz de los beneficios únicos del producto y sus vínculos con la competencia deportiva. Se buscaron afanosamente oportunidades internacionales.

Hoy en día, Gatorade se vende en más de 80 países y es una marca mundial. En Estados Unidos es también la bebida deportiva oficial de NASCAR, la Liga Nacional del Fútbol, la Liga Mayor de Béisbol, la Asociación Nacional de Béisbol, la Liga Nacional de Hockey, la Liga Mayor de Fútbol Soccer y la Asociación Femenina Nacional de Béisbol.

Un experto manejo de marca estimuló el éxito de Gatorade. En 1997 se introdujo Gatorade Frost, cuyo propósito fue expandir el uso de los productos de la marca en otras actividades, más allá de los deportes organizados. Gatorade Fierce apareció en 1999. Ese mismo año Gatorade entró con Propel Fitness Water a la categoría de agua embotellada, un agua con sabor ligero y fortificada con vitaminas. La serie Gatorade Performance se introdujo en 2001, sobresaliendo Gatorade Energy Bar, Gatorade Energy Drink y Gatorade Nutritional Shake.

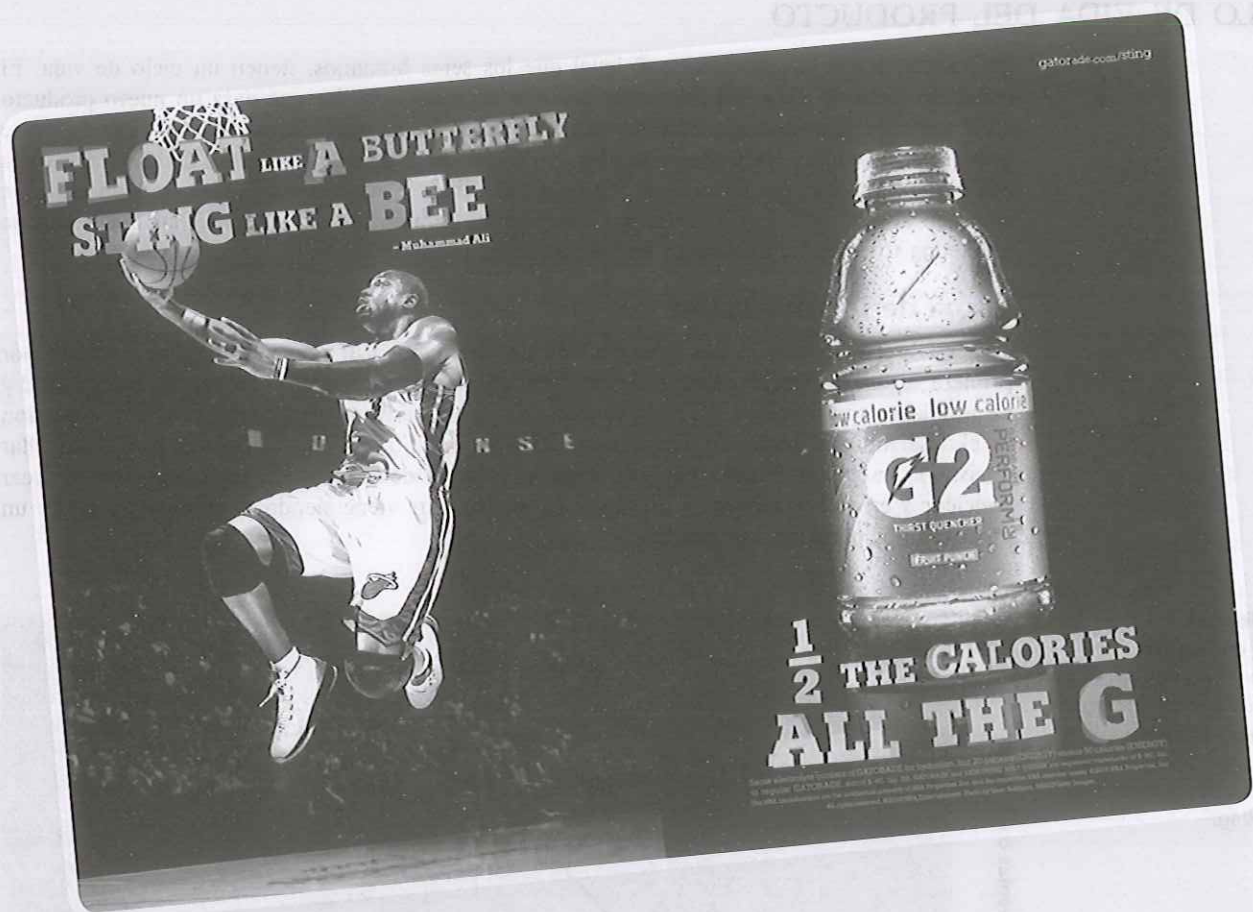
Construcción de la marca Gatorade

A partir de 2001, el desarrollo de la marca se aceleró después de que PepsiCo, Inc., compró Quaker Oats y la marca Gatorade. Un año después se lanzó Gatorade Xtremo, desarrollado con una etiqueta bilingüe para los consumidores latinos. En 2003 siguió Gatorade X-Factor. En 2005 se creó Gatorade Endurance Formula para corredores muy entregados, trabajadores de la construcción y otras personas que llevan a cabo trabajos de larga duración que requieren de mucho esfuerzo. En 2006 llegó Gatorade Rain, una versión de prueba más ligera que el Gatorade regular. En 2008 apareció Gatorade bajo en calorías llamado G2.

En 2009, los ejecutivos de Gatorade sacaron a la venta una serie de bebidas mejoradas en un atrevido nuevo empaque. "Al igual que cualquier buen deportista, Gatorade lo lleva al siguiente nivel", dijo el director ejecutivo de marketing. "Ya sea que esté por ganar, por la emoción o por una mejor salud, si su cuerpo se mueve, Gatorade lo ve como un deportista y lo invita a la marca". Según un anuncio de la empresa: "La nueva actitud de Gatorade sería más visible mediante un rediseño total del envase". Por ejemplo, Gatorade Thirst Quencher muestra ahora la letra G al frente y al centro junto con el rayo, icono de la marca. "Para Gatorade, la G representa el corazón, el empuje y el alma del atletismo, y se convertirá en un emblema de orgullo para cualquiera que sude, sin importar su actividad".

Video 5-1

Anuncio
Gatorade
kerin.tv/13e/v11-1



Fuente: PepsiCo

A diferencia de las bebidas de Gatorade Thirst Quencher tradicional, las nuevas y mejoradas se caracterizan por sus nombres desafiantes en la etiqueta y por sus beneficios nutritivos. Por ejemplo, Gatorade Fierce es ahora Bring it y Gatorade X-Factor hoy es Be Tough. Los constantes esfuerzos de desarrollo del producto guiaron a la creación de la serie G de productos en 2010 y 2011.

A comienzos de 2011, Gatorade pasó por un reposicionamiento de la marca, durante el cual desarrolló diferentes líneas de productos Gatorade, dirigidas a distintos tipos de atletas. Estas líneas incluían las tradicionales G Series para atletas y las G Series Endurance para atletas de deportes extremos. El desarrollo de productos continúa dentro de estas líneas, como lo evidencia el lanzamiento de las barras Gatorade Endurance Carb Energy.¹

El marketing de Gatorade ilustra un desarrollo de producto continuo y una administración de marca experta en un mercado dinámico. No es sorprendente que, 50 años después de su creación, Gatorade permanezca como una marca vibrante de muchos miles de millones de dólares. Este capítulo muestra cómo las acciones que tomaron los ejecutivos de Gatorade ejemplifican las que adoptan los comerciantes exitosos.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

OA1

Se considera que los productos, al igual que los seres humanos, tienen un ciclo de vida. El concepto **ciclo de vida del producto** describe las etapas por las que pasa un nuevo producto en el mercado: introducción, crecimiento, madurez y decadencia (figura 5-1).² En esta figura se muestran dos curvas, los ingresos totales por ventas de la industria y las utilidades totales de la misma, que representan la suma de ingresos por ventas y utilidades de todas las empresas que elaboran el producto. Las razones que explican los cambios en cada curva y las decisiones de marketing tomadas se analizarán en las siguientes páginas.

Etapas de introducción

La etapa de introducción del ciclo de vida del producto ocurre cuando este se presenta por primera vez en el mercado meta deseado. Durante este periodo, las ventas crecen con lentitud y las utilidades son mínimas. La falta de utilidades suele derivarse de grandes costos de inversión en el desarrollo del producto. Por ejemplo, Gillette invirtió millones de dólares para desarrollar el sistema de afeitar Fusion. En esta etapa, el objetivo de marketing para la empresa es crear conciencia en el consumidor y estimular su *prueba*, que viene siendo la compra inicial de un producto por parte del consumidor.

FIGURA 5-1

Forma en la que se relacionan las etapas del ciclo de vida del producto con los objetivos de marketing de una empresa y con las acciones de su mezcla de marketing.



OBJETIVO DE MARKETING	GANAR CONCIENCIA	DESTACAR DIFERENCIACIÓN	MANTENER LA LEALTAD A LA MARCA	COSECHAR FRUTOS, ELIMINACIÓN
Competencia	Poca	Más	Mucha	Reducida
Producto	Uno	Más versiones	Línea de productos completa	Productos que se venden mejor
Precio	Precio de descremado o de penetración	Conseguir participación de mercado, rebajas de precio	Defender la participación de mercado, utilidades	Mantener la rentabilidad
Punto de venta (distribución)	Limitado	Más puntos de venta	Cantidad máxima de puntos de venta	Menos puntos de venta
Promoción	Informar, educar	Destacar puntos de diferencia	Orientada a los recordatorios	Promoción mínima



El éxito del sistema de afeitado Gillette Fusion puede entenderse usando los conceptos de ciclo de vida del producto como se exponen en el texto.
© Mike Hruby

En la etapa de introducción, las empresas con frecuencia realizan fuertes gastos en publicidad y en otras herramientas de promoción para crear conciencia y estimular a los consumidores a probar el producto. Por ejemplo, Gillette presupuestó 200 millones de dólares en publicidad para introducir el mencionado sistema de afeitado Fusion entre los hombres que se afeitan. ¿El resultado? Más de 60% de estos crearon conciencia del nuevo sistema de afeitado dentro de los primeros seis meses y 26% de ellos lo probaron.³

Durante la etapa de introducción, frecuentemente se gasta en publicidad y promoción para estimular la *demanda primaria*, el deseo por la clase de producto, no por la marca específica, dado que existen pocos competidores con el mismo producto. Conforme más competidores lanzan sus productos y el de la empresa avanza por su ciclo de vida, la atención de esta se concentra en crear una *demanda selectiva*: la preferencia por una marca específica.

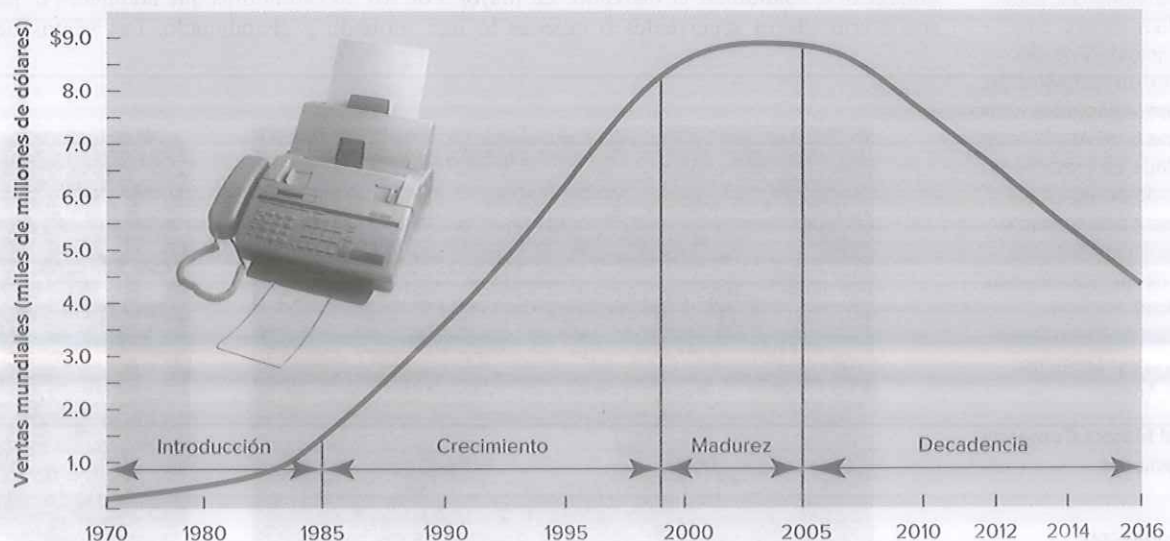
Otras variables de la mezcla de marketing también son importantes en esta etapa. Obtener la distribución puede ser un reto, ya que puede ocurrir que los intermediarios no estén seguros de vender el nuevo producto. Además, las empresas suelen restringir la cantidad de variaciones del producto para garantizar el control de la calidad. Por ejemplo, Gatorade salió al mercado solo con un sabor: lima-limón.

Durante la introducción, el precio puede ser alto o bajo. Un precio inicial elevado puede usarse como parte de una estrategia de *precios de descremado* para ayudar a la empresa a recuperar los costos de desarrollo, así como para aprovechar la insensibilidad de los primeros compradores respecto al precio. 3M es una maestra en esta estrategia. Un gerente de 3M expresa: "Golpeamos rápido, con precios elevados, y nos salimos cuando los productos imitadores son introducidos".⁴ Los precios altos tienden a atraer a competidores ansiosos de incursionar en el mercado porque ven la oportunidad de obtener ganancias. Para desalentar la entrada de competidores, una empresa puede fijar un precio bajo, estrategia que se denomina *fijación de precios de penetración*, la cual ayuda a generar volumen unitario, pero la empresa debe vigilar con mucha atención los costos.

La figura 5-2 representa el ciclo de vida del fax independiente para uso en oficinas, en Estados Unidos, desde principios de la década de 1970 hasta 2016.⁵ Como se ilustra, las ventas crecieron con lentitud en la década de 1970 y principios de la siguiente, después de que se introdujo el primer fax portátil. En un principio, los faxes se vendían en forma directa a las empresas mediante vendedores y eran muy costosos. El precio promedio de un fax, en 1980, era de 12 700 dólares ¡O casi 35 000 dólares actuales! Desde el punto de vista actual, esos faxes eran primitivos. Contenían partes mecánicas, no circuitos electrónicos, y contaban con pocas de las características que tienen los modelos actuales.

Hoy en día, muchas clases de productos están en la etapa introductoria de su ciclo de vida. Entre ellos se encuentran las pantallas inteligentes y los automóviles eléctricos.

FIGURA 5-2
Ciclo de vida del producto fax independiente para uso comercial: 1970-2016. Aparecen las cuatro etapas del ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y decadencia.
© Ingram Publishing/Alamy



Etapa de crecimiento

La etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto se caracteriza por rápidos aumentos en las ventas. En esta fase aparecen los competidores. Por ejemplo, en la figura 5-2 se muestra el aumento espectacular en las ventas de faxes entre 1986 y 1998. El número de empresas que vendían faxes también aumentaba, desde una a principios de la década de 1970 y cuatro a finales de esa misma década hasta siete fabricantes en 1983, que vendían nueve marcas. En 1998 había alrededor de 25 fabricantes y 60 marcas para elegir.

El resultado de que haya más competidores y una fijación de precios más agresiva es que las utilidades suelen alcanzar su nivel más alto durante la etapa de crecimiento. Por ejemplo, el precio promedio de un fax bajó de 3 300 dólares, en 1985, a 500, en 1995. En esta etapa, el énfasis de la publicidad cambia para estimular la demanda selectiva; los beneficios del producto se comparan con los de las ofertas de los competidores con el objeto de ganar participación en el mercado.

Las ventas del producto en la etapa de crecimiento aumentan a una velocidad cada vez mayor debido a los nuevos consumidores que prueban o usan el producto y a una creciente proporción de *compradores recurrentes*: la gente que probó el producto, se sintió satisfecha y volvió a comprarlo. En el caso de la navaja de afeitar Gillette Fusion, más de 60% de los hombres que la probaron la adoptó de manera permanente. Para los productos exitosos aumenta el índice de compras recurrentes conforme el producto avanza en su ciclo de vida. Los faxes de larga duración provocaron que las compras de reposición fueran poco frecuentes.

Sin embargo, se volvió común que hubiera más de un fax en una empresa, a medida que su uso se fue generalizando. Los cambios empiezan a aparecer en el producto durante su etapa de crecimiento. Para diferenciar una marca de sus competidoras, se añade una versión mejorada o nuevas características al diseño original y ocurre la proliferación del producto. Los cambios en los faxes incluyeron: 1) modelos con teléfonos incorporados; 2) modelos que usaban papel común para copias, en lugar de papel térmico, y 3) modelos que integraban correo electrónico.

En la etapa de crecimiento es importante conseguir la más amplia distribución posible del producto. En las tiendas detallistas, por ejemplo, con frecuencia las empresas competidoras rivalizan por el espacio de exhibición y por los anaqueles. La distribución extensiva en la industria de los faxes es un ejemplo. A principios de la etapa de crecimiento, solo 11% de los distribuidores de máquinas para oficina vendían este equipo. A mediados de la década de 1990, más de 70% de estos distribuidores vendía faxes; la distribución se expandió a otras tiendas que venden equipo electrónico como Best Buy u Office Depot.

A la fecha, diversas clases de productos e industrias están en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto. Algunos ejemplos son los teléfonos inteligentes y los libros electrónicos y otros dispositivos tablet, como el iPad.

Etapa de madurez

La etapa de madurez se caracteriza por la desaceleración de las ventas totales de la industria o de los ingresos por ventas de la clase de producto. Asimismo, los competidores marginales empiezan a abandonar el mercado. La mayoría de los consumidores que adquieren el producto son compradores recurrentes o quienes lo han probado y abandonado. Las ventas decrecen

Los automóviles eléctricos, de General Motors, están en la etapa introductoria del ciclo de vida del producto, en comparación, teléfonos inteligentes como el iPhone 6 de Apple están en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida. Los retos que cada producto enfrenta en las distintas etapas de su ciclo de vida son únicos.

Izquierda: © Aaron Roeth Photography; Derecha: Fuente: Apple.

General Motors Company
www.gm.com

Apple
www.apple.com



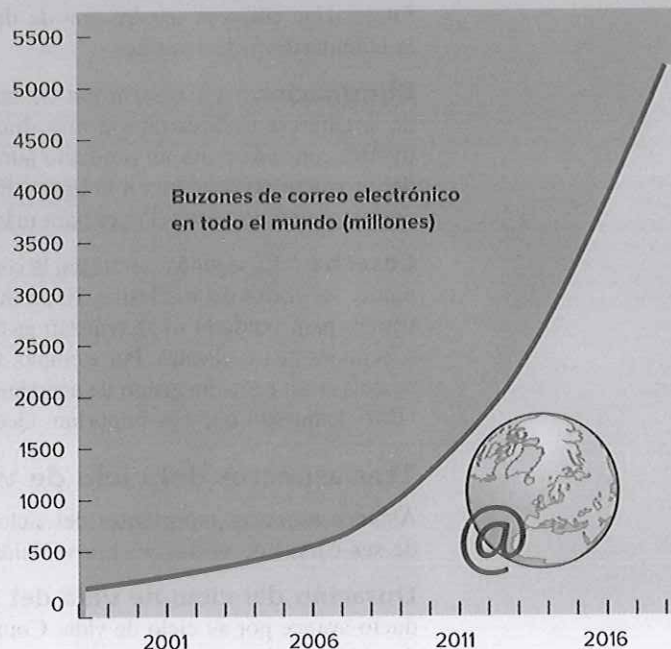
Temas de marketing >>>>> valor para el cliente

¿El correo electrónico significa la extinción de los faxes?

El reemplazo tecnológico que crea valor para los clientes frecuentemente provoca la etapa de decadencia en el ciclo de vida de un producto. ¿El correo electrónico sustituirá a los faxes?

Esta pregunta ha sido debatida durante años. Aunque el correo electrónico aumenta con el acceso cada vez más fácil a internet, todavía se venden millones de faxes cada año. Los analistas de la industria calculan que el número de buzones para correo electrónico en el mundo aumentará a 5.2 mil millones en 2018. No obstante, la fenomenal popularidad del correo electrónico no ha causado la extinción de los faxes. ¿Por qué? Ambas tecnologías no compiten en forma directa por las mismas aplicaciones de envío de mensajes.

El correo electrónico se emplea para mensajes de texto y el fax se utiliza principalmente para enviar documentos con formato por parte de los usuarios de negocios en especial los médicos, preocupados por la seguridad de internet. Se espera que el uso del fax aumente en 2018, aunque las ventas de faxes han disminuido en el mundo. La tecnología de internet y de correo electrónico puede terminar por reemplazar a la tecnología de los faxes, pero no en el futuro inmediato.



porque cada vez menos compradores nuevos entran en el mercado. Asimismo, las utilidades disminuyen porque hay una feroz competencia de precios entre muchos vendedores y se eleva el costo de atraer nuevos compradores en esta fase.

La atención del marketing en la etapa de madurez frecuentemente se dirige a conservar la participación en el mercado mediante la diferenciación adicional del producto y la búsqueda de nuevos compradores y usos. Por ejemplo, Gillette modificó su sistema de afeitado Fusion con la adición de *ProGlide*, un rastrillo de cinco hojas con una hoja adicional en la parte trasera para el recorte. Los fabricantes de faxes desarrollaron modelos habilitados para internet e introdujeron funciones nuevas, como digitalizado, copiado y reproducción a color. También diseñaron faxes adecuados para pequeños negocios y para el hogar, que en la actualidad representan una parte sustancial de las ventas. Sin embargo, una importante consideración en la estrategia de una empresa durante esta etapa es reducir el costo global del marketing al mejorar la eficiencia promocional y de distribución.

Los faxes para uso en oficinas se aproximaron a la etapa de madurez a finales de la década de 1990. En esa época, aproximadamente 90% de las ventas de la industria estaban concentradas en cinco productores (Hewlett-Packard, Brother, Lexmark, Sharp y Samsung), lo cual refleja la salida de los competidores marginales. Para 2004, en todo el mundo estaban instalados 200 millones de faxes y se enviaban más de 120 millones de documentos anualmente.

A la fecha, muchas clases de productos e industrias están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto. Entre ellos se incluyen las bebidas gaseosas (refrescos) y cereales pre-endulzados para el desayuno.

Etapa de decadencia

La etapa de decadencia ocurre cuando las ventas y las utilidades caen. A principios de 2005, los faxes para uso empresarial pasaron a esta fase y el precio promedio de un fax disminuyó a menos de 100 dólares. Con frecuencia, un producto entra en esta etapa no por una estrategia equivocada por parte de la empresa, sino por cambios en el entorno. Por ejemplo, los componentes digitales de música llevaron a los discos compactos a la declinación en la industria de música grabada. ¿Lograrán la tecnología de internet y el correo electrónico extinguir pronto a los faxes? La sección "Temas de marketing" ofrece un punto de vista sobre esta pregunta.⁶

Numerosas clases de productos o industrias están en la etapa de declinación en el ciclo de vida del producto. Dos ejemplos sobresalientes son las televisiones analógicas y las computadoras personales de escritorio.

Los productos que están en la fase de decadencia tienden a consumir una parte desproporcionada de tiempo administrativo y de recursos financieros en relación con su posible valor futuro. Una empresa seguirá una de dos estrategias para manejar un producto en decadencia: la eliminación o la cosecha.

Eliminación La *eliminación* de un producto o su desaparición de la línea de productos de la empresa es la estrategia más drástica. Debido a que un núcleo residual de compradores todavía consume o usa un producto aun en la etapa de decadencia, las decisiones de eliminación del producto no se toman a la ligera. Por ejemplo, Sanford Corporation continúa vendiendo su corrector líquido Liquid Paper para máquinas de escribir en la era de los procesadores de textos.

Cosecha La segunda estrategia, la *cosecha*, consiste en que la empresa retiene el producto, pero reduce los costos del marketing. El producto sigue ofreciéndose, aunque los vendedores no asignan tiempo para venderlo ni se realizan gastos de publicidad. El propósito de cosechar es cubrir las solicitudes de los clientes. Por ejemplo, Coca-Cola todavía vende Tab, su primer refresco dietético de cola, a un pequeño grupo de acérrimos consumidores. Según el director general de Coca-Cola: "Esto demuestra que nos importan. Queremos que quienes busquen Tab lo consigan".⁷

Tres aspectos del ciclo de vida del producto

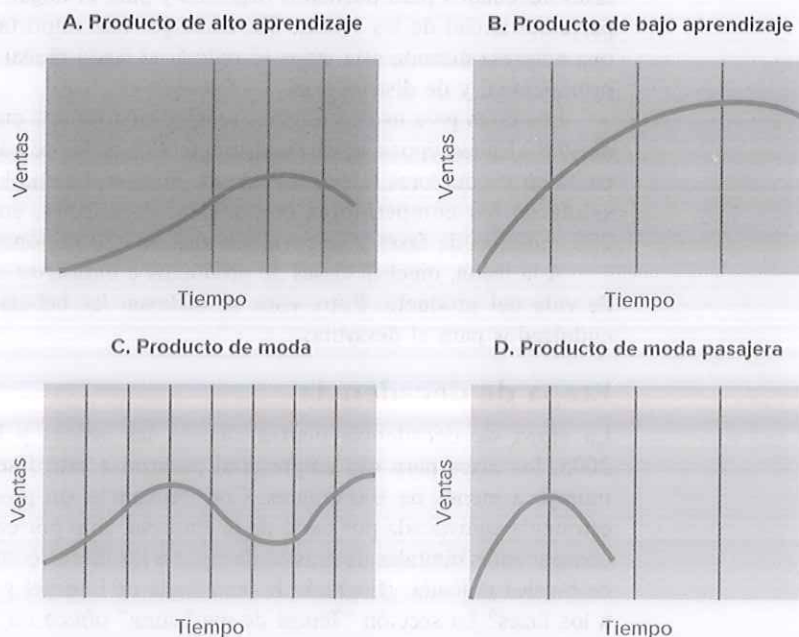
Algunos aspectos importantes del ciclo de vida del producto son: 1) su duración, 2) la forma de sus curvas de ventas y 3) la velocidad con la que los clientes adoptan los productos.

Duración del ciclo de vida del producto No hay un tiempo exacto para que un producto avance por su ciclo de vida. Como regla general, los productos de consumo tienen ciclos de vida más breves que los bienes industriales. Por ejemplo, muchos productos alimenticios nuevos, como la marca Baked Lay de papas fritas de Frito-Lay, pasó de la etapa de introducción a la de madurez en 18 meses. La disponibilidad de los medios de comunicación masiva informa a los consumidores con mayor rapidez y acorta los ciclos de vida de los productos. Asimismo, los cambios tecnológicos tienden a reducir dichos ciclos de vida a medida que la innovación sustituye a los productos existentes. Por ejemplo, los teléfonos inteligentes han reemplazado en gran medida a las cámaras digitales en el mercado de la fotografía amateur.

Forma del ciclo de vida del producto La curva de ventas del ciclo de vida del producto, que se ilustra en la figura 5-1, es el *ciclo de vida generalizado*; pero no todas las curvas de los productos tienen la misma forma. En realidad, hay varias curvas del ciclo de vida y cada una indica distintas estrategias de marketing. La figura 5-3 muestra la forma de las curvas del

FIGURA 5-3

Diferentes tipos de curvas del ciclo de vida, dependiendo del tipo de producto. Observe la prolongada etapa de introducción para un producto de alto aprendizaje comparada con la de un producto de bajo aprendizaje. Lea en el texto una explicación de las diferentes curvas del ciclo de vida de un producto.



ciclo de vida de cuatro tipos de productos: de alto aprendizaje, de bajo aprendizaje, de moda y de moda pasajera.

Un *producto de alto aprendizaje* es aquel en el que el consumidor requiere una importante educación y en el que se presenta un periodo prolongado de introducción (figura 5-3A). Tal vez le sorprenda saber que las computadoras personales tenían este tipo de curva del ciclo de vida. En la década de 1980, los consumidores tenían que comprender las ventajas de comprar el producto o aprender una nueva manera de realizar una tarea cotidiana. Por ejemplo, en el caso de los hornos de microondas para uso en el hogar, se requiere que el consumidor aprenda una nueva manera de cocinar y modificar recetas utilizadas en hornos convencionales. Como resultado, estos hornos pasaron varios años en el periodo de introducción.

En contraste, las ventas de un *producto de bajo aprendizaje* comienzan de inmediato porque se requiere poco aprendizaje por parte del consumidor y las ventajas de la compra se entienden rápidamente (figura 5-3B). Los competidores pueden imitar con facilidad estos productos, por lo que la estrategia de marketing por emplear deberá ser de amplia distribución y lo más rápida posible. De esta manera, a medida que los competidores entran pronto en el mercado, la mayoría de los puntos de venta al menudeo ya cuentan con el producto innovador. También es importante tener la capacidad de fabricación para satisfacer la demanda. Un exitoso producto de bajo aprendizaje es el sistema de afeitar Fusion de Gillette. Este producto registró mil millones de dólares en ventas en menos de tres años.

Un *producto de moda* (figura 5-3C) es un estilo de las épocas. Los ciclos de vida de los productos de moda suelen aparecer en la ropa de mujeres y hombres. Los productos de moda se introducen, declinan y luego parecen regresar. La duración de sus ciclos puede ser de años o décadas. Piense en las medias para mujeres. Las ventas del producto han declinado durante años. Las mujeres se sienten más a la moda cuando no las utilizan: malas noticias para la marca Hanes, la principal fabricante de medias para mujeres. Según una autoridad en la moda, “las empresas deberían permitir que el ciclo de la moda siguiera su curso y esperar el inevitable regreso de las pantimedias”.⁸

Una *moda pasajera* experimenta ventas rápidas durante la introducción y luego una declinación igualmente rápida (figura 5-3D). Estos productos suelen ser novedades pasajeras y tienen ciclos de vida breves. Incluyen los tatuajes para automóvil —que se venden en el sur de California y que se describen como el primer gráfico desmontable y reutilizable para automóviles—, los vestidos de vinilo y los bikinis de lana hechos por una fábrica de ropa en Minnesota.⁹

El nivel del producto: clase y forma El ciclo de vida del producto que se ilustra en la figura 5-1 es una curva de las ventas totales de una clase de producto o industria. Sin embargo, al administrar un producto es importante distinguir entre los múltiples ciclos de vida (clase y forma) que pueden existir.

FIGURA 5-4

Los ciclos de vida del producto de música pregrabada por tipo de producto muestran el efecto de la tecnología en las ventas. Los discos compactos reemplazaron las cintas de casetes y las descargas de música digital reemplazaron al disco compacto en 2015. ¿Acaso recuerda las cintas de casete?

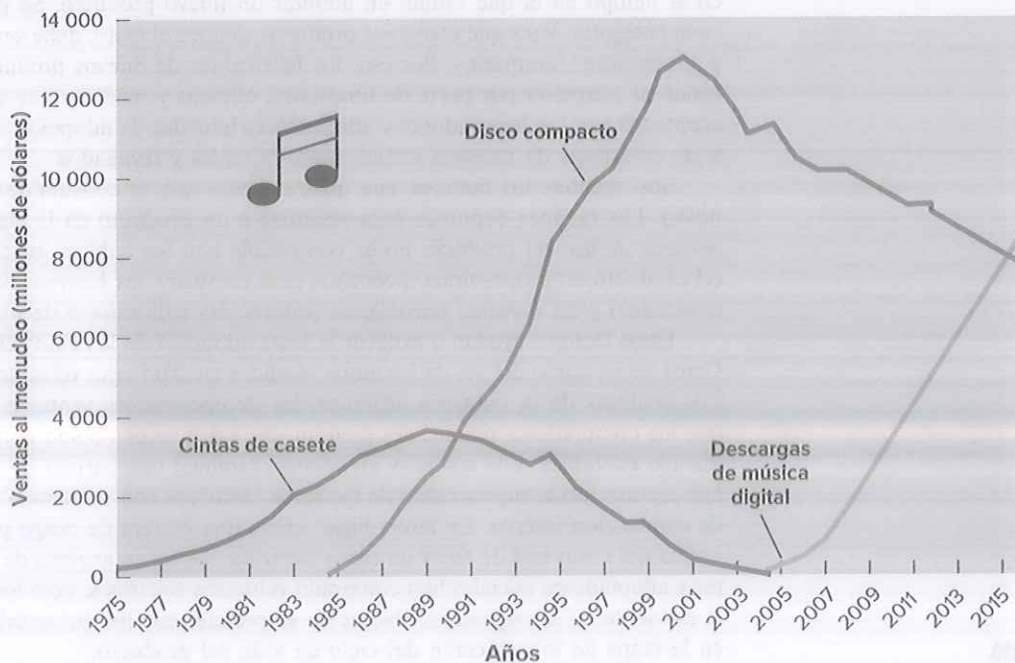
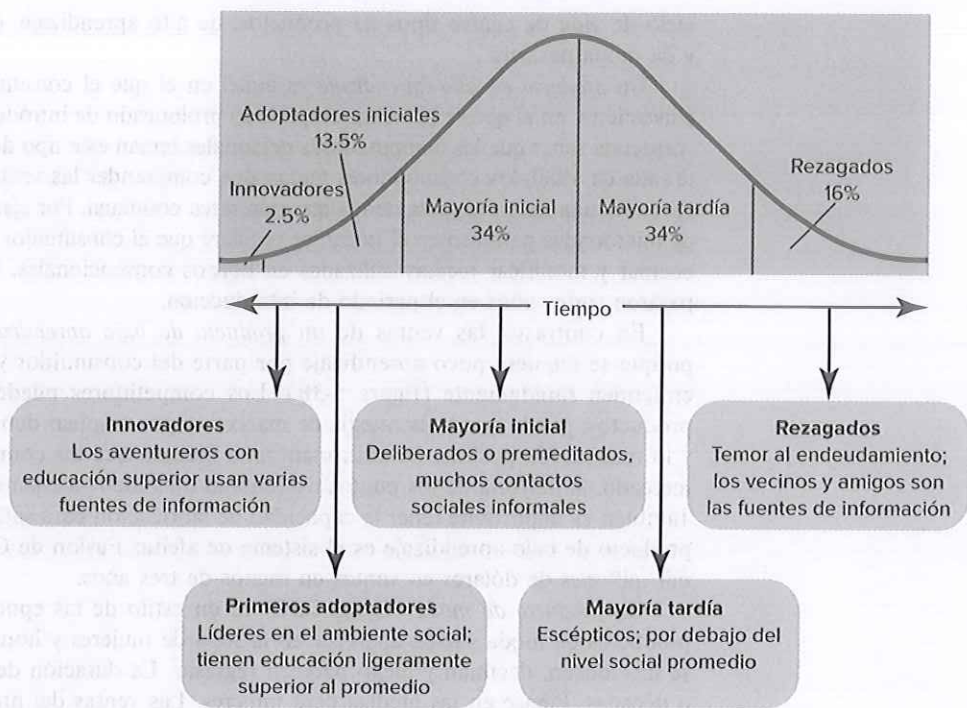


FIGURA 5-5

Cinco categorías y perfiles de adoptadores de productos. Para que un producto tenga éxito, debe ser adquirido por los innovadores y los adoptadores iniciales.



La **clase de un producto** se refiere a toda la categoría o industria del producto, como la música pregrabada. La **forma de un producto** se refiere a las variaciones dentro de la clase. Para la música pregrabada, la forma del producto existe en la tecnología utilizada para proveer la música, como en las cintas de casetes, discos compactos y reproductores digitales de música. La figura 5-4 presenta los ciclos de vida de estas tres formas de un producto y el streaming.¹⁰

El ciclo de vida y los consumidores El ciclo de vida de un producto depende de las ventas a los consumidores. No todos los consumidores se apresuran a comprar un producto en la etapa de introducción; las formas de las curvas del ciclo de vida indican que la mayor parte de las ventas ocurre después de que el producto ha estado un tiempo en el mercado. En esencia, un producto se difunde, o propaga, entre la población, fenómeno denominado *difusión de innovación*.¹¹

Algunas personas se sienten atraídas por un producto desde el principio; otras solo lo compran después de verlo a sus amistades o en los líderes de opinión. La figura 5-5 muestra a la población de consumidores dividida en cinco categorías de adoptadores de productos con base en el tiempo en el que tardan en adoptar un nuevo producto. Se presentan perfiles breves de cada categoría. Para que cualquier producto alcance el éxito, debe ser adquirido por innovadores y adoptadores tempranos. Por eso, los fabricantes de nuevos productos farmacéuticos intentan ganar su adopción por parte de hospitales, clínicas y médicos que gozan de prestigio. Una vez aceptados por los innovadores y adoptadores iniciales, la adopción de productos nuevos avanza a las categorías de mayoría inicial, mayoría tardía y rezagados.

Son muchos los factores que influyen para que el consumidor adopte o no un producto nuevo. Las razones comunes para resistirse a un producto en la etapa de introducción son las *barreras de uso* (el producto no es compatible con los hábitos existentes), las *barreras de valor* (el producto no proporciona incentivos para cambiar), las *barreras de riesgo* (físicas, económicas o sociales) y las *barreras psicológicas* (diferencias culturales o de imagen).¹²

Estos factores ayudan a explicar la lenta adopción de los autos eléctricos en Estados Unidos. Cerca de un tercio del 1% de los autos vendidos en 2015 eran vehículos completamente eléctricos. Los analistas de la industria atribuyen las decepcionantes ventas a la barrera de uso. Señalan que los compradores potenciales piensan que estos autos no son compatibles con los hábitos de manejo existentes. Los analistas mencionan también una barrera de valor. Los consumidores no han reconocido la superioridad de los autos eléctricos con respecto a otros vehículos con motores de combustión interna. En tercer lugar, existe una barrera de riesgo por las dudas del comprador acerca del costo real de tener un carro eléctrico. Según un analista de la industria: "Los innovadores y adoptadores iniciales han comprado vehículos eléctricos, pero los consumidores que van con la corriente no los siguieron". No es de sorprender que los automóviles eléctricos permanezcan en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto.¹³

Las empresas intentan superar estas barreras de muchas maneras. Por ejemplo, los fabricantes de autos eléctricos ofrecen opciones de renta a bajo costo para superar las barreras de uso, valor y riesgo. Otras compañías ofrecen garantías, seguridad en la devolución del dinero, exhaustivas instrucciones de uso, demostraciones y muestras gratis para estimular la prueba inicial de nuevos productos. Por ejemplo, los desarrolladores de software ofrecen versiones de software en etapa de demostración, que se descargan de internet. Los consumidores de cosméticos pueden revisar el sitio *Embrace Your Face* ("Abraza a tu cara") en www.covergirl.com para descubrir cómo se verán ciertos productos de maquillaje. Las muestras gratis constituyen uno de los medios más populares para conseguir que los consumidores prueben el producto. De hecho, 71% de los consumidores consideran que una muestra es la mejor manera de evaluar un nuevo producto.¹⁴

repaso de conceptos

- 5-1. La publicidad desempeña una función decisiva en la etapa de _____ del ciclo de vida del producto y _____ ejerce una función importante en la madurez.
- 5-2. ¿En qué difieren los productos de alto y bajo aprendizaje?
- 5-3. ¿Cuáles son las cinco categorías de adoptadores de un producto?

ADMINISTRACIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

OA2

Una de las tareas importantes de las empresas es administrar sus productos a través de las etapas sucesivas de los ciclos de vida. En esta sección se explica la función del gerente de producto, quien suele ser el responsable de su administración, y se analizan tres maneras de administrar un producto en su ciclo de vida: modificación del producto, modificación del mercado y reposicionamiento del producto.



Harley-Davidson rediseñó algunos de sus modelos de motocicletas con manillares más pequeños, asientos más bajos y una palanca de embrague más fácil de accionar para facilitarles el manejo a las mujeres. Genevieve Schmitt, editora fundadora de *WomanRidersNow.com*, dice: "Comprendieron que somos un segmento pujante que necesita ser atendido".
© Gary Gardiner/Bloomberg vía Getty Images

Harley-Davidson, Inc.
www.harley-davidson.com

Función de un gerente de producto

El gerente de producto (en ocasiones llamado *gerente de marca*) administra los esfuerzos de marketing de toda una familia de productos o marcas. El estilo de gerente de producto de la organización de marketing, es utilizado por empresas de bienes de consumo, como General Mills y PepsiCo, y en compañías industriales, como Intel y HP.

Los gerentes de producto son responsables de administrar los productos existentes durante las etapas del ciclo de vida. Algunos también tienen a su cargo el desarrollo de nuevos productos. Las responsabilidades de marketing de los gerentes de producto incluyen el desarrollo y ejecución de un programa de marketing para la línea de productos, descrita en el plan anual de marketing, y la aprobación del texto publicitario, la selección de medios y el diseño del empaque.

Los gerentes de producto también realizan análisis minuciosos de datos relacionados con sus productos y marcas. Asimismo, vigilan con atención las tendencias de las ventas, la participación en el mercado y las utilidades. Los gerentes suelen complementar estos datos con dos medidas: 1) un índice de desarrollo de la categoría (CDI, por sus siglas en inglés) y 2) un índice de desarrollo de la marca (BDI, por sus siglas en inglés). Estos índices ayudan a identificar los segmentos fuerte y débil del mercado (que suelen ser demográficos o geográficos) para productos de consumo y marcas específicos; también orientan los esfuerzos de marketing. La sección "Uso de tableros de control de marketing" describe el cálculo, la exhibición y la interpretación de estos dos índices para Hawaiian Punch.

Modificación del producto

La **modificación del producto** supone alterar una de las características de este, como su calidad, desempeño o apariencia, para incrementar el valor del producto al consumidor y las ventas. Las prendas que no se arrugan y resisten las manchas, gracias a la nanotecnología, han revolucionado el negocio de la ropa femenina y masculina, por lo cual se han beneficiado las ventas de pantalones, camisas y blusas informales. El método común para modificar el producto y aumentar su valor para los consumidores es el *paquete de productos*, es decir, la venta de dos o más productos separados en un solo paquete. Por ejemplo, Microsoft Office se vende como un paquete de software de computación que incluye a Word, Excel y PowerPoint.

Uso de tableros de control de marketing

Identificación de su CDI y su BDI

¿Dónde son más fuertes y más débiles las ventas para mi categoría de producto y marca? Los datos relacionados con esta pregunta suelen exhibirse en un tablero de control de marketing que emplea dos índices: 1) índice de desarrollo de la categoría (CDI) y 2) índice de desarrollo de la marca (BDI).

Su desafío

Usted se ha integrado al equipo de marketing de Hawaiian Punch, la principal bebida de ponche de frutas en Estados Unidos. La marca se orienta a madres con niños menores de 13 años. La mayoría de las ventas de Hawaiian Punch se realizan en botellas de un galón y de dos litros. Su tarea es examinar el desempeño de la marca e identificar oportunidades de crecimiento para Hawaiian Punch entre las familias que consumen bebidas de frutas preparadas (la categoría del producto).

Su tablero de control de marketing exhibe los índices de desarrollo de la categoría y de la marca proporcionados por una empresa de investigación de mercados de estudios sindicados. Cada índice se basa en el cálculo siguiente:

Índice de desarrollo de la categoría (CDI) =

$$\frac{\text{Porcentaje de las ventas totales en Estados Unidos de la categoría del producto en un segmento del mercado}}{\text{Porcentaje de la población total de Estados Unidos en un segmento del mercado}} \times 100$$

Índice de desarrollo de la marca (BDI) =

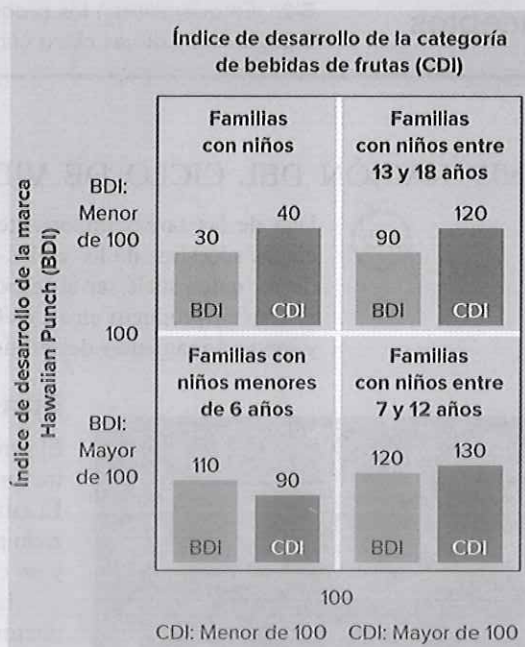
$$\frac{\text{Porcentaje de las ventas totales en Estados Unidos de la marca en un segmento de mercado}}{\text{Porcentaje de la población total de Estados Unidos en un segmento del mercado}} \times 100$$

Un CDI superior a 100 indica compras por arriba del promedio en la categoría del producto por parte de un segmento del mercado. Un número inferior a 100 indica compras por debajo del promedio. Un BDI superior a 100 indica una posición de marca fuerte en un segmento; un número inferior a 100 indica una posición de marca débil.

A usted le interesan las gráficas de CDI y BDI para cuatro segmentos de familias que consumen bebidas de frutas preparadas: 1) familias sin niños, 2) familias con niños menores de seis años, 3) familias con niños entre siete y 12 años, y 4) familias con niños entre 13 y 18 años.

Sus hallazgos

Las medidas de CDI y BDI que se exhiben a continuación muestran que Hawaiian Punch es consumido por familias con niños, en particular menores de 12 años. El BDI de Hawaiian Punch es mayor de 100 para ambos segmentos, algo natural porque la marca se vende bien entre ellos. Las familias con niños entre 13 y 18 años evidencian un consumo alto de bebidas de frutas, con un CDI mayor de 100. Pero Hawaiian Punch es más o menos débil en este segmento, con un BDI inferior a 100.



Su acción

Existe una oportunidad para Hawaiian Punch con las familias que tienen niños entre 13 y 18 años: los adolescentes. Usted puede proponer que Hawaiian Punch se reposicione entre los adolescentes. Además, puede recomendar que se empaque en latas o botellas para una sola ración con el propósito de atraer a este segmento, igual a como lo hacen las bebidas gaseosas. Los adolescentes también pueden ser el objetivo de la publicidad y de las promociones.

Las nuevas funciones, empaques o fragancias pueden usarse para cambiar las características de un producto y dar la sensación de que se trata de un producto revisado. P&G reformó el champú y acondicionador Pantene con una nueva fórmula de vitaminas y volvió a lanzar la marca con una campaña multimillonaria de publicidad y promoción. ¿El resultado? Pantene, una marca que se introdujo en la década de 1940, se convirtió en el artículo de su género más vendido en Estados Unidos dentro de una industria con más de mil competidores.

Modificación del mercado

Con las estrategias de **modificación del mercado**, las empresas tratan de buscar nuevos consumidores, aumentar el uso de un producto entre los ya existentes o crear nuevas situaciones para su uso.

Búsqueda de consumidores nuevos Como parte de su estrategia de modificación de mercado, LEGO Group está ofreciendo una nueva línea de productos para atraer a consumidores lejanos a su mercado tradicional. Conocida por su popular línea de juguetes de construcción para niños, la compañía ha introducido una línea de productos para las niñas que se llama LEGO Friends. Harley-Davidson ha diseñado un programa de marketing para alentar a las mujeres a practicar el motociclismo, duplicando así el número de clientes potenciales para sus motocicletas.

Incremento en el uso La promoción de uso más frecuente ha sido una estrategia de Campbell Soup Company. Debido a que el consumo de sopa aumenta en el invierno y baja durante el verano, la empresa se anuncia con mayor intensidad en los meses de calor para alentar a los consumidores a pensar en la sopa como algo más que un alimento para climas fríos. De manera similar, la Florida Orange Growers Association (Asociación de Productores de Naranja de Florida) recomienda beber jugo de naranja durante todo el día y no solo en el desayuno.

Creación de una nueva situación de uso La búsqueda de nuevos usos de un producto existente ha sido la estrategia detrás de Gillette, líder mundial en productos de afeitado para hombres. La compañía comercializa ahora su línea Gillette Body de rastrillos, navajas y geles de afeitado para el *manscaping*, que es el arte de afeitarse el vello corporal por debajo de la línea del cuello, lo que representa una nueva situación de uso.

Reposicionamiento del producto

A menudo, una empresa decide reposicionar su producto o línea de productos en un intento por impulsar las ventas. El *reposicionamiento del producto* consiste en cambiar el lugar que este ocupa en la mente del consumidor en relación con los artículos de la competencia. Una compañía puede reposicionar un producto cambiando uno o más de los cuatro elementos de la mezcla de marketing. A continuación se explican los cuatro factores que desencadenan una acción de reposicionamiento.

Reacción ante la posición de un competidor Una de las razones para reposicionar un producto es porque la posición afianzada de un competidor afecte de manera negativa las ventas y la participación en el mercado. New Balance Inc. reposicionó con éxito su calzado deportivo y se concentró en el ajuste, la durabilidad y la comodidad, en vez de competir de frente contra Nike y Adidas en los artículos de moda y de deportes profesionales. La amplia variedad de zapatos que ofrece la empresa está relacionada con podólogos, no con celebridades del deporte.

Llegar a un nuevo mercado Cuando Unilever introdujo el té helado en Gran Bretaña, las ventas fueron decepcionantes. Los consumidores británicos lo consideraban como un sobrante del té caliente no apto para beberse. La empresa hizo su té carbonatado y lo reposicionó como una bebida gaseosa fría a fin de competir como tal: las ventas mejoraron. Johnson & Johnson reposicionó de manera eficaz su aspirina St. Joseph: del segmento infantil a una de dosis baja para adultos para reducir riesgos cardíacos.

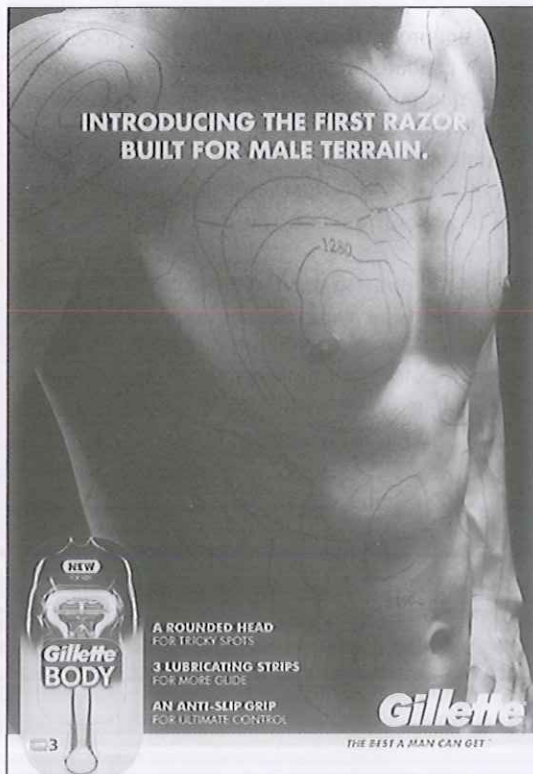
Aprovechamiento de una tendencia emergente Cambiar las tendencias de los consumidores también conduce al reposicionamiento. El creciente interés de los consumidores en "alimentos funcionales" es un ejemplo. Diversos productos han aprovechado esta

tendencia. Quaker Oats afirma, con la aprobación de la Food and Drug Administration, FDA, (Administración de Bebidas y Medicamentos de Estados Unidos), que la avena, como parte de una dieta baja en grasas saturadas y colesterol, puede reducir el riesgo de sufrir enfermedades del corazón. Los productos enriquecidos con calcio, como el queso americano Kraft y el arroz Uncle Ben's Calcium Plus, hacen énfasis en que niños y adultos tengan huesos fuertes y sanos. Los consumidores que cuidan su peso prefieren cada vez más las dietas bajas en grasas y calorías. Actualmente, casi todas las empresas de alimentos y bebidas ofrecen versiones de sus productos con menos grasas y calorías.

Cambio del valor ofrecido Al reposicionar un producto, una empresa puede decidir si cambia el valor que ofrece a los compradores mediante el aumento o disminución de su oferta.

Video 5-2

Anuncio Gillette
kerin.tv/13e/v11-2



Los rastrillos, navajas y geles de Gillette han sido adaptados para rasurar el vello corporal masculino en áreas por debajo del cuello. Esta nueva situación de uso para sus productos de rasurado se llama *manscaping*. Fuente: Procter & Gamble

Toma de decisiones responsables >>>>> ética

Economía de reducción de tamaño para el consumidor: obtenga menos, pague más

Durante más de 30 años, Starkist puso 185 gramos (6.5 onzas) de atún en una lata de tamaño normal. Ahora mete 174 gramos (6.125 onzas), pero cobra el mismo precio. Frito-Lay (frituras Doritos y Lay's), PepsiCo (jugo de naranja Tropicana) y Häagen-Dazs (helado) redujeron entre 5 y 10% el contenido de sus envases, pero conservan el tamaño del envase y el precio de sus productos. Hace poco, Procter & Gamble mantuvo su precio al menudeo de su paquete jumbo de pañales Pampers y Luvs, pero redujo el número de pañales por paquete de 140 a 132. Asimismo, Unilever redujo el número de paletas en cada paquete de 24 a 20 sin cambiar el precio del paquete. Georgia-Pacific



© McGraw-Hill Education/Editorial Image, LLC, fotógrafo

redujo 20% el contenido de su paquete de seis rollos de toallas de papel sin disminuir el precio.

Los defensores de los consumidores denuncian estas prácticas porque consideran que reducir el contenido de los empaques y mantener al mismo tiempo los precios es una manera sutil y encubierta de aprovecharse de los hábitos de compra de los consumidores. También afirman que la disminución en el tamaño es un aumento de precios disfrazado y engañoso, pero legal. Los fabricantes argumentan que esta práctica es una manera de evitar que los precios suban más allá de las barreras psicológicas para sus productos.

¿Es ético por parte de los fabricantes no informar a sus consumidores que el contenido del empaque es menor de lo que era antes?

El **aumento de la oferta** implica agregar valor a un producto (o a una línea de productos) mediante funciones adicionales o materiales de mayor calidad. Michelin, Bridgestone y Goodyear han hecho esto con un neumático “contra averías” que puede viajar entre 80 y 85 kilómetros (50 y 55 millas por hora) después de sufrir la pérdida total de aire. Los fabricantes de alimentos para perros, como Ralston Purina, también han seguido esta estrategia al ofrecer alimentos de alta calidad basados en la “nutrición adecuada para la etapa de vida”. Los comerciantes mayoristas, como Target y Walmart, adoptan esta estrategia al incorporar una sección de ropa de diseñador en sus tiendas.

La **disminución de la oferta** supone la reducción del número de funciones, calidad o precio. Por ejemplo, las líneas aéreas han añadido más asientos en los aviones, con lo cual se reduce el espacio para que los pasajeros extiendan cómodamente las piernas, y han limitado el servicio de bocadillos. La disminución de la oferta suele ocurrir cuando las empresas están en un proceso de *reducción de contenido*, aunque el tamaño del empaque no se modifique ni se incremente el precio por paquete. Como se describe en la sección “Toma de decisiones responsables”, se ha criticado a las empresas por esta práctica.¹⁵

repaso de conceptos

- 5-4. ¿Cómo contribuye el gerente de producto a administrar el ciclo de vida de un producto?
- 5-5. ¿Qué significa “crear nuevas situaciones de uso” en la administración del ciclo de vida de un producto?
- 5-6. Explique la diferencia entre aumento y disminución de la oferta en el reposicionamiento.

FIJACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE MARCAS

OA3

Una decisión fundamental en el marketing de los productos es la **administración de la marca**, actividad en la que una organización emplea un nombre, frase, diseño o símbolos, o combinaciones de estos, para identificar sus productos y distinguirlos de los competidores. Un **nombre de marca** es cualquier palabra, elemento (diseño, sonido, forma o color) o combinación de estos, que se emplea para distinguir los bienes o servicios de un vendedor. Algunos nombres de marcas pueden expresarse de manera verbal, como Gatorade. Otros no pueden expresarse en forma oral, como la manzana (el *logotipo*) con los colores del arcoíris que Apple coloca en sus máquinas

Actividades en línea

¿Desea iniciar un negocio usando su propio nombre?

¡Revise primero!

Más de un millón de nombres comerciales o de marcas están registrados en la Patent and Trademark Office (Oficina de Patentes y Marcas Registradas) de Estados Unidos. Miles más se registran cada año.

Un paso importante en la elección de una marca o nombre comercial es averiguar si ya está registrado. La oficina de patentes y marcas (www.uspto.gov) ofrece un valioso servicio al permitir a particulares y empresas comprobar con celeridad si un nombre ya está registrado.

¿Tiene alguna idea de marca o nombre comercial para un nuevo bocado, paquete de software, punto de venta al menudeo o servicio? Verifique si el nombre ya está registrado al dar clic en marcas registradas (trademarks) y luego en buscar (search). Introduzca el nombre de su marca para averiguar si alguien ha registrado el o los nombres de su elección. ¡Probablemente usted ya sea una marca registrada!

y anuncios. El **nombre comercial** es una identidad mercantil y legal bajo la cual una empresa hace negocios. The Coca-Cola Company es el nombre comercial de esa compañía.

Una **marca registrada** identifica a una empresa registrada legalmente con su nombre de marca o con su nombre comercial, por lo que tiene la exclusividad de su uso, evitando que otros lo empleen. En Estados Unidos hay más de un millón de marcas registradas en la Patent and Trademark Office (Oficina de Patentes y Marcas Registradas) que están protegidas por el *Decreto Lanham*. Una marca registrada muy conocida ayuda a una empresa a anunciar sus ofertas a los clientes y a crear lealtad a la marca. Por ejemplo, Kylie y Kendall Jenner, miembros del elenco del *reality show Keeping Up with the Kardashians*, han presentado una solicitud para registrar sus nombres como marcas para usarlas en “entretenimiento, moda y cultura pop”.¹⁶

Como una buena marca registrada ayuda a vender un producto, las **falsificaciones de productos**, que son las copias a bajo costo de marcas populares no fabricadas por el productor original, constituyen un problema serio. Las falsificaciones de productos disminuyen las ventas del fabricante real o dañan la reputación de la empresa. Las compañías estadounidenses pierden por falsificaciones cerca de 250 mil millones de dólares al año. Los cinco productos de marca más falsificados son, en ese orden, bolsos de mano y billeteras, relojes y joyería, ropa y accesorios, aparatos electrónicos y zapatos. Para ofrecer protección contra las falsificaciones, el gobierno de Estados Unidos aprobó en 2006 el Decreto contra Falsificaciones de Marcas Registradas, estipulando que los infractores quedarán sujetos a sentencias carcelarias por 20 años y a multas de 15 millones de dólares.

Los consumidores pueden beneficiarse al máximo de la administración de la marca. El reconocimiento de productos competitivos de distintas marcas registradas les permite comprar con más eficiencia. Los consumidores reconocen y evitan los productos con los que se sienten insatisfechos, mientras que se vuelven leales a las marcas que les son más satisfactorias. La lealtad a la marca suele facilitar la toma de decisiones de los consumidores al eliminar la necesidad de una búsqueda externa.

¿Vive en Estados Unidos y le interesa crear un negocio que lleve su nombre? Si lo está, verifique primero si su nombre ha sido registrado en la Oficina de Patentes y Marcas visitando su sitio web. Vea el recuadro “Actividades en línea” para más detalles.

Personalidad de marca y valor de marca

Los gerentes de productos reconocen que las marcas ofrecen algo más que la identificación del producto y un medio para distinguir sus productos de los artículos competidores.¹⁷ Las marcas exitosas y establecidas asumen una **personalidad de marca**, que es un conjunto de características humanas asociadas con un nombre de marca. Los estudios demuestran que los consumidores suelen asignar rasgos de personalidad a los productos: tradicionales, románticos, resistentes, sofisticados, rebeldes, y que eligen las marcas que concuerdan más con la imagen propia o deseada.

Los mercadólogos dan personalidad a una marca mediante la publicidad que representa a cierto usuario o situación de uso y que transmite ciertas emociones o sentimientos que se

Video 5-3

Anuncio Dr
Pepper
kerin.tv/13e/v11-3

El sólido valor de marca de Louis Vuitton permite a la compañía cambiar los precios de sus productos.
© Erica Simone Leeds

Louis Vuitton
www.louisvuitton.com



asociarán con la marca. Por ejemplo, los rasgos de personalidad asociados con Coca-Cola son estadounidense y auténtico; con Pepsi, joven y excitante; y con Dr Pepper, inconforme y único. Los rasgos asociados con Harley-Davidson son masculinidad, desafío e individualismo vigoroso.

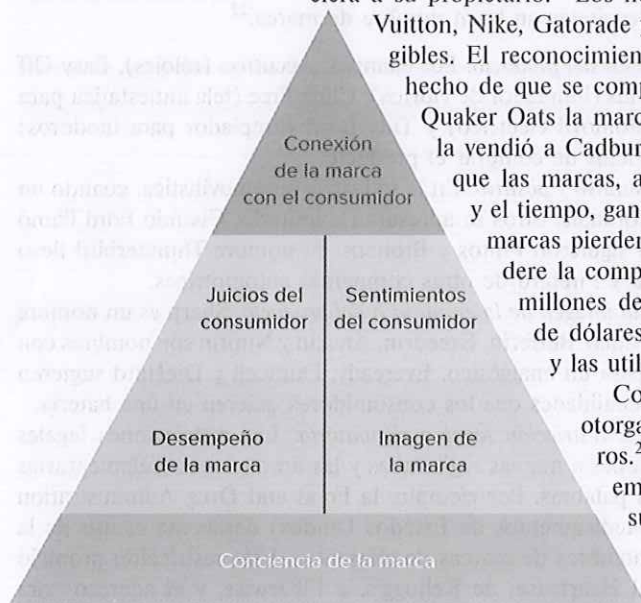
La importancia del nombre de marca para una empresa ha llevado a un concepto llamado **valor de marca**, que es el valor agregado que un nombre de marca determinado da a un producto, más allá de los beneficios funcionales proporcionados. Este valor tiene dos ventajas distintivas. En primer lugar, el valor de marca proporciona una ventaja competitiva. La marca Sunkist implica fruta de calidad y el nombre Disney define el entretenimiento para los niños. Una segunda ventaja es que los consumidores a menudo aceptan pagar un mayor precio por un producto con valor de marca. El valor de marca, en este caso, está representado por el sobreprecio que un consumidor paga por una marca en vez de otra, cuando los beneficios funcionales proporcionados son idénticos. Las navajas de afeitar Gillette, los sistemas de audio Bose, las baterías Duracell, la joyería Cartier y las bolsas de Louis Vuitton disfrutan de un margen de precio relativamente amplio, gracias a su alto valor de marca.

Creación del valor de marca El valor de marca no es obra de la casualidad. Se forja y alimenta con cuidado mediante programas de marketing que crean asociaciones y experiencias fuertes, favorables y únicas de los consumidores con una marca. El valor de marca reside en la mente de los consumidores y es resultado de lo que han aprendido, sentido, visto y oído acerca de una marca con el paso del tiempo. Los mercadólogos reconocen que el valor de marca no se logra con facilidad o rapidez, sino que es producto de un proceso de construcción secuencial que consta de cuatro pasos (figura 5-6).¹⁸

- El primer paso consiste en crear en la mente de los consumidores una conciencia positiva de la marca y una asociación de esta con una clase de producto o necesidad para dar una identidad a la marca. Gatorade y Kleenex lo han logrado en las clases de productos de bebidas deportivas y pañuelos faciales desechables, en ese orden.
- A continuación, el mercadólogo debe establecer un significado de la marca en la mente de los consumidores. El significado proviene de lo que representa una marca y tiene dos dimensiones: una funcional, relacionada con el desempeño, y otra abstracta, vinculada con la imagen. Nike ha hecho esto mediante el desarrollo y mejoramiento continuos de sus productos y de sus vínculos con el desempeño atlético de alto rendimiento en su programa de comunicaciones integradas de marketing.
- El tercer paso es obtener de los consumidores las respuestas adecuadas sobre identidad y significado de una marca. En este caso, la atención se dirige a cómo piensan y sienten los consumidores acerca de una marca. El pensamiento se centra en la calidad, credibilidad y superioridad percibidas de la marca con respecto a otras. El sentimiento se refiere a las reacciones emocionales de los consumidores ante una marca. Michelin obtiene ambas respuestas con sus neumáticos. No solo se considera que Michelin es una marca con credibilidad y calidad superiores, sino que los consumidores también perciben una sensación cálida y reconfortante de seguridad, comodidad y tranquilidad, libre de preocupaciones o inquietudes hacia la marca.

FIGURA 5-6

La pirámide de valor de marca basada en los consumidores muestra el proceso de cuatro pasos que crea asociaciones fuertes, favorables y únicas del cliente con una marca.



- El cuarto y último paso, el más difícil, es crear una conexión de la marca con los consumidores, es decir, una relación de lealtad activa e intensa entre ellos y la marca. Esta conexión se caracteriza por un profundo lazo psicológico originado por la identificación personal que los consumidores tienen con la marca. Los ejemplos de marcas que han logrado esta condición incluyen a Harley-Davidson, Apple y eBay.

Evaluación del valor de marca El valor de marca también ofrece una ventaja financiera a su propietario.¹⁹ Los nombres de marca exitosos y establecidos, como Gillette, Louis Vuitton, Nike, Gatorade y Nokia, tienen un valor económico en tanto son activos intangibles. El reconocimiento de que las marcas son activos se pone de manifiesto en el hecho de que se compran y se venden. Por ejemplo, Triarc Companies le compró a Quaker Oats la marca Snapple por 300 millones de dólares, y tres años después se la vendió a Cadbury Schweppes por 900 millones de dólares. Este ejemplo ilustra que las marcas, a diferencia de los activos físicos que se deprecian con el uso y el tiempo, ganan valor cuando se administran con eficiencia. Sin embargo, las marcas pierden valor cuando no se les administra en forma adecuada. Considere la compraventa de Lender's Bagels. Kellogg's compró la marca en 466 millones de dólares, solo para venderla a Aurora Foods en 275 millones de dólares tres años más tarde, después de que disminuyeron las ventas y las utilidades.

Con el valor de marca surgen oportunidades, como cuando se otorgan licencias que llegan a rendir lucrativos beneficios financieros.²⁰ Una licencia es un acuerdo contractual mediante el cual una empresa, la licenciataria, permite que otra (la concesionaria) use su nombre de marca a cambio de una regalía o cuota. Por ejemplo, Playboy gana más de 62 millones de dólares anuales con el otorgamiento de licencias para usar su nombre y logotipo en mercancías. Disney gana miles de millones de dólares al año con el otorgamiento de licencias para el uso de sus personajes en juguetes, ropa y juegos infantiles. Tan solo las cuotas por las licencias de Winnie Pooh superan los tres mil millones de dólares anuales.

Las licencias de marca exitosas requieren un análisis de marketing cuidadoso para asegurar que coincidan la marca del licenciatario y los productos del concesionario. El diseñador de renombre mundial Ralph Lauren gana más de 140 millones de dólares cada año con licencias de sus marcas Ralph Lauren, Polo y Chaps para docenas de productos, entre ellos pinturas de Glidden, muebles de Henredon, zapatos de Rockport, moda para los ojos Luxottica y fragancias de L'Oreal.²¹ Errores —como los de los pañales Kleenex, el perfume Bic y la goma de mascar

Ralph Lauren tiene un acuerdo de licencia de marca a largo plazo con Luxottica Group. S.p.A, de Milán, para el diseño, producción y distribución mundial de los armazones de las gafas de prescripción médica y de las gafas para sol de la marca Ralph Lauren. El acuerdo es ideal para ambas empresas. Ralph Lauren es un líder en el diseño, marketing y distribución de productos de estilos de vida exclusivos. Luxottica es el líder mundial en el sector de accesorios exclusivos y de lujo para los ojos.
© Francisco Cruz/Purestock/ SuperStock

Luxottica Group, S.p.A.
www.luxottica.com

Ralph Lauren Corporation
www.ralphlauren.com



con sabor a frutas Domino's— son unos cuantos ejemplos de pobres resultados y fracasos en el otorgamiento de licencias.

Elección de un buen nombre de marca

Nombres de marcas como Red Bull, iPad, Android y Axe nos resultan tan familiares que no reparamos en ellos; pero la elección de un buen nombre suele ser un proceso difícil y costoso. Las empresas invierten entre 25 mil y 100 mil dólares en identificar y probar un nuevo nombre de marca. Hay seis criterios para seleccionar un buen nombre de marca.²²

- *El nombre debe sugerir los beneficios del producto.* Por ejemplo, Accutron (relojes), Easy Off (limpiador para hornos), Glass Plus (limpiador de vidrios), Cling-Free (tela antiestática para secar la ropa), Chevy Spark (automóvil eléctrico) y Tidy Bowl (limpiador para inodoros) describen con claridad los beneficios de comprar el producto.
- *El nombre debe ser recordable, distintivo y positivo.* En la industria automovilística, cuando un competidor tiene un nombre recordable, otros se apresuran a imitarlo. Cuando Ford llamó Mustang a un automóvil, pronto siguieron Pintos y Broncos. El nombre Thunderbird llevó a los de Phoenix, Eagle, Sunbird y Firebird de otras compañías automotrices.
- *El nombre debe corresponder con la imagen de la empresa o del producto.* Sharp es un nombre que se aplica a equipo de audio y video. Bufferin, Excedrin, Anacin y Nuprin son nombres con resonancias científicas, buenos para un analgésico. Eveready, Duracell y DieHard sugieren confiabilidad y longevidad, dos cualidades que los consumidores quieren en una batería.
- *El nombre no debe tener ninguna restricción legal o regulatoria.* Las restricciones legales producen demandas por infracciones a marcas registradas y las limitaciones reglamentarias surgen del uso incorrecto de las palabras. Por ejemplo, la Food and Drug Administration (Administración de Bebidas y Medicamentos de Estados Unidos) desalienta el uso de la palabra *heart* (corazón) en los nombres de marcas de alimentos. Esta restricción propició el cambio de nombre del cereal Heartwise, de Kellogg's, a Fiberwise, y el aderezo para ensaladas Hidden Valley Ranch Take Heart Salad Dressing, de Clorox, tuvo que modificarse a Hidden Valley Ranch Low-Fat Salad Dressing. Cada vez más, los nombres de marcas necesitan una dirección en internet. Esto complica aún más la selección de nombres porque alrededor de 250 millones de nombres dominantes ya están registrados.
- *El nombre debe ser sencillo* (como los del detergente para ropa Bold, el desodorante y *spray* corporal Axe y los bolígrafos Bic) *y debe ser emotivo* (como el de los perfumes Joy y Obsession y el jabón, gel de baño y loción Caress.).
- *El nombre debe tener asociaciones fonéticas y semánticas favorables en otros idiomas.* En el desarrollo de nombres para uso internacional, se considera un beneficio tener un nombre de marca que no signifique nada. En el desarrollo de nombres para uso internacional, tener un nombre de marca sin un significado se ha considerado benéfico. Un nombre como Exxon no tiene apreciaciones previas o imágenes indeseables entre una población mundial con diferentes idiomas y culturas. El nombre 7Up es otra cuestión. En Shanghai, China, la frase en el dialecto local significa "muerte por ahogamiento" y las ventas han sufrido a consecuencia de esto.

Estrategias de administración de marca

Las empresas pueden utilizar muy diferentes estrategias de marcas, incluido el uso de una que contenga varios productos (estrategia multiproductos), el uso de varias marcas (estrategia multimarcas), el uso de marcas privadas o una combinación de marcas (figura 5-7).

Estrategia de una marca con varios productos Con una **marca para varios productos**, la empresa usa un nombre para todos sus artículos en una clase de productos. Este método también se llama estrategia de *marcas de familia* o de *marcas corporativas*. Por ejemplo, Microsoft, General Electric (GE), Samsung, Gerber y Sony aplican una fijación de

marca corporativa: el nombre comercial de la empresa y el nombre de la marca son idénticos. Church & Dwight emplean el nombre de marca de familia, Arm & Hammer, para todos sus productos que contienen bicarbonato de sodio como ingrediente primario.

Las marcas con varios productos ofrecen varias ventajas. Dado que aprovechan el valor de marca, los consumidores que tienen una buena experiencia con el producto transfieren esta actitud favorable a otros artículos en la clase de producto con el mismo nombre. Por lo tanto, esta estrategia de marca posibilita las *extensiones de línea*, que es la práctica de usar un nombre de marca actual para entrar en un nuevo segmento de mercado en su clase de producto.



¿Qué concepto de uso de marca utiliza American Express con sus tarjetas de colores?

© Peter Jobst/Alamy



FIGURA 5-7

Los mercadólogos cuentan con estrategias alternas de fijación de marcas. Cada una tiene ventajas y desventajas, que se describen en el texto.

La empresa de sopas Campbell (Campbell Soup Company) emplea con eficacia una estrategia de marca con varios productos y extensiones de su línea de sopas. Ofrece sopa Campbell normal, estilo casero y variedades con trozos de diversos ingredientes y más de 100 sabores. Esta estrategia también puede dar como resultado costos de publicidad y promoción más bajos, ya que se usa el mismo nombre en todos los productos, con lo cual se eleva el nivel de conciencia de la marca. Uno de los riesgos de las extensiones de línea es que las ventas de una extensión pueden producirse a costa de los otros artículos en la línea de productos. Por lo tanto, las extensiones de línea funcionan mejor cuando proporcionan ingresos adicionales a la empresa, al sustraer ventas de marcas competitivas o al atraer a nuevos compradores.

Algunas empresas de productos múltiples emplean las *submarcas*, las cuales combinan una marca de familia con una nueva para diferenciar una parte de su línea de productos de otra. Considere American Express. La compañía ha aplicado las submarcas con sus tarjetas American Express Green, Gold, Platinum, Optima Blue y Centurion, cada una de las cuales tiene ofertas únicas de servicios. Asimismo, Porsche vende con éxito el lujoso Porsche Carrera y el más económico Porsche Boxster.

Un valor sólido de marca también permite la *extensión de marca*, que es la práctica de usar un nombre de marca actual para entrar en una clase de producto totalmente diferente. Por ejemplo, el valor de marca de la familia Huggies permitió a Kimberly-Clark extender con éxito este nombre a una línea completa de productos de baño para bebés y preescolares. Esta estrategia de extensión de marca genera 500 millones de ventas anuales globales para la compañía. El nombre establecido de Honda para vehículos de motor se extendió con facilidad a quitanieves, podadoras de césped, motores para embarcaciones y vehículos para nieve.

No obstante, las extensiones de marca presentan un riesgo. Si se usa en demasía un nombre de marca, puede diluirse el significado que tiene para los consumidores. Los especialistas en marketing aseguran que esto fue lo que le ocurrió a la marca Arm & Hammer, ya que se utilizó para dentífrico, detergente para ropa, goma de mascar, arena para gatos, desodorante para el ambiente, desodorante para alfombras y antitranspirante.²³

Estrategia de varias marcas Una empresa puede emplear el uso de varias marcas, estrategia en la cual se da a cada producto un nombre diferente. La fijación de varias marcas es útil cuando cada una de ellas está dirigida a un segmento diferente de mercado. P&G produce el jabón Camay para quienes desean una piel suave y Safeguard para quienes quieren la protección de un desodorante. Black & Decker comercializa su línea de herramientas para el segmento de usuarios domésticos que gustan de hacer las cosas por ellos mismos, pero se reserva el nombre DeWalt para su línea profesional de herramientas.

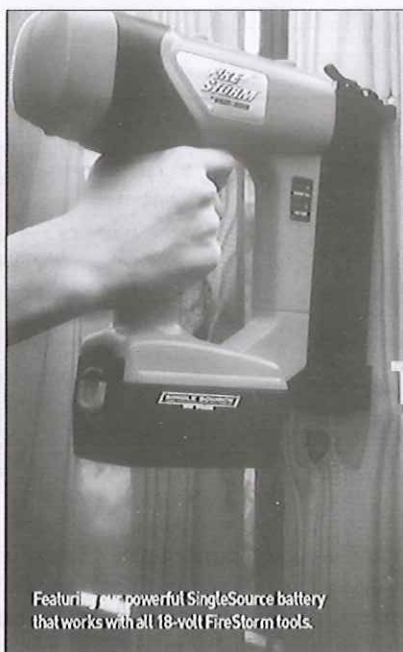
La estrategia de varias marcas se aplica de diversas maneras. Algunas empresas organizan sus marcas con base en los segmentos de precio-calidad. Marriott International ofrece 18 marcas de hoteles y lugares recreativos, cada una adaptada a una experiencia de viajero y un presupuesto específicos. Por ejemplo, los

Lea el texto para saber cómo ha usado Kimberly-Clark una estrategia de extensión de marca para obtener ventaja en el valor de la marca Huggies entre las madres.

© Mike Hruby

Kimberly-Clark Corporation
www.kimberly-clark.com

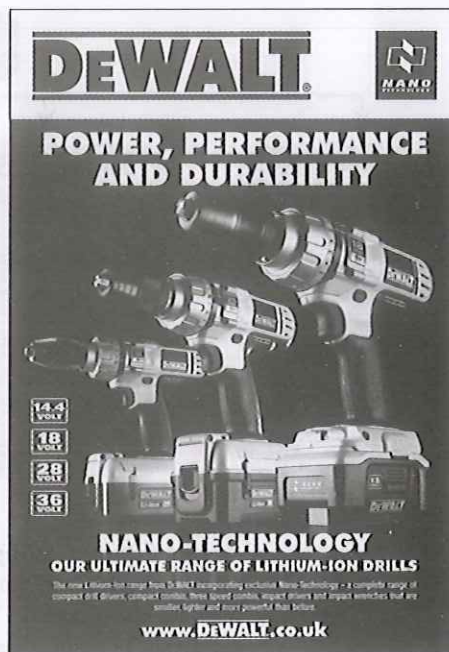




**DON'T
JUST
FINISH
THE JOB.
NAIL IT.**

**FIRE
STORM**
"A BLACK & DECKER"

Featuring our powerful SingleSource battery
that works with all 18-volt FireStorm tools.



DEWALT 

**POWER, PERFORMANCE
AND DURABILITY**

NANO-TECHNOLOGY
OUR ULTIMATE RANGE OF LITHIUM-ION DRILLS

The new Lithium-Ion range from DeWALT incorporating exclusive Nano-Technology - a complete range of compact drill drivers, compact ratchets, screw drivers, impact drivers and impact wrenches that are smaller, lighter and more powerful than before.

www.Dewalt.co.uk

Black & Decker usa una estrategia de fijación de marcas diversas para llegar a diferentes segmentos del mercado. Vende con el nombre Black & Decker su línea de herramientas para el mercado de consumidores que prefieren hacer ellos mismos las cosas, pero utiliza el nombre DeWalt para su línea de herramientas profesionales. Izquierda: The Black & Decker Corporation; Derecha: DEWALT

Black & Decker
www.blackanddecker.com

hoteles Marriot Edition y Vacation Clubs ofrecen comodidades lujosas a un precio elevado. Los hoteles Marriot y Renaissance ofrecen alojamiento a precios de mediano a alto. Los hoteles Courtyard y Town Place Suites atraen a los viajeros que cuidan su presupuesto, mientras que Fairfield Inn es para quienes viajan con un presupuesto limitado.

Otras empresas introducen nuevas marcas de productos para contrarrestar a los competidores. Conocida como *marcas combatientes*, su propósito principal es enfrentar a las marcas de la competencia.²⁴ Por ejemplo, Frito-Lay introdujo las frituras de tortilla Santitas para enfrentar a las marcas competidoras regionales en este ramo, que rivalizaban con sus marcas insignia Doritos y Tostitos. Ford lanzó su marca Fusion para detener la deserción de los propietarios de Ford, que estaban comprando automóviles de tamaño medio a los competidores. De acuerdo con el administrador de marketing del grupo automotriz: "Cada año perdemos alrededor de 50 mil compradores de nuestros productos debido a los automóviles de tamaño medio de los competidores. Perdemos propietarios de Mustang, Focus y Taurus. Fusion es nuestro interceptor".²⁵

En comparación con la estrategia para varios productos, los costos de publicidad y promoción tienden a ser más elevados en la estrategia de varias marcas. La empresa debe generar conciencia entre los consumidores y comerciantes minoristas para cada nombre de marca nuevo sin el beneficio de las impresiones anteriores. Las ventajas de esta estrategia es que cada marca es única para cada segmento de mercado y no hay riesgo de que el fracaso de un producto afecte a los otros de la misma línea. No obstante, algunas compañías grandes que manejan varias marcas han encontrado que la complejidad y el gasto de poner en práctica esta estrategia pueden superar los beneficios. Por ejemplo, hace poco, Procter & Gamble anunció que quitaría cien de sus marcas, mediante la eliminación de productos o vendiéndolas a otras empresas.²⁶

Estrategia de marca privada Una empresa usa una *estrategia de marca privada*, también llamada *etiqueta privada* o *marca de revendedor*, cuando fabrica los productos, pero los vende bajo el nombre de marca de un mayorista o minorista. Rayovac, Paragon Trade Brands y ConAgra Foods son los principales proveedores de baterías alcalinas, pañales y productos para abarrotes de marca privada, respectivamente. Costco, Sears, Walmart y Kroger son grandes minoristas que poseen sus propios nombres de marcas. Las marcas privadas son populares porque suelen producir utilidades elevadas a fabricantes y detallistas. Los consumidores también las compran. Se calcula que uno de cada cinco artículos adquiridos en supermercados, farmacias y comercios mayoristas en Estados Unidos lleva una marca privada.²⁷

Estrategia de marca combinada Una cuarta estrategia de marca son las *marcas combinadas*, en las que una firma comercializa productos con su nombre y el de un detallista porque el segmento atraído por este es diferente de su mercado. Empresas como Del Monte,

Whirlpool y Dial producen para detallistas marcas privadas de alimentos para mascotas, aparatos eléctricos y jabones, respectivamente.

EMPAQUE Y ETIQUETADO

OA4

El **empaque** de un producto es cualquier contenedor en el que se ofrece para su venta y que incluye una etiqueta con información relevante para el consumidor. Una **etiqueta** es una parte integral del empaque, la cual identifica el producto o marca, quién, dónde y cuándo lo hizo, cómo debe usarse, cuál es su contenido y sus ingredientes. En forma muy importante, la primera exposición del consumidor a un producto son el empaque y la etiqueta, y ambos son una parte costosa e importante de la estrategia de marketing. Para Pez Candy Inc., la cabeza de uno de sus personajes, en un envase de plástico con forma de ladrillo, que contiene caramelos en miniatura, es el elemento central de su estrategia de marketing, según se describe en la sección "Temas de marketing".²⁸

Creación de valor para el consumidor y de ventaja competitiva mediante empaques y etiquetas

Los empaques y etiquetas cuestan a las empresas estadounidenses casi 15 centavos de cada dólar que gastan los consumidores en productos.²⁹ A pesar del costo, los empaques y etiquetas son esenciales porque ambos ofrecen importantes beneficios al fabricante, al minorista y al consumidor final. Los empaques y las etiquetas también proporcionan una ventaja competitiva.

Beneficios de comunicación Uno de los principales beneficios del empaque es la información que se transmite al consumidor mediante la etiqueta, como las instrucciones de uso del producto y su composición, las cuales son necesarias para satisfacer requisitos legales. Por ejemplo, el sistema de etiquetado de alimentos empacados y procesados proporciona un formato uniforme para información nutricional y dietética. Muchos alimentos empacados contienen recetas informativas para promover el uso del producto. Campbell Soup calcula que la receta de su cacerola de chícharos en su sopa de crema de champiñones representa cada año 20 millones de dólares en ventas.³⁰ Otra información consta de sellos y símbolos requeridos por el gobierno o de sellos comerciales de aprobación (como el de Good Housekeeping).

Beneficios funcionales Los empaques suelen desempeñar una importante función, como de almacenamiento, comodidad, protección y calidad del producto. Los envases para alimentos son un ejemplo, y las empresas de bebidas los han hecho más ligeros y fáciles de apilar en anaqueles y refrigeradores. Algunos casos son los envases de Coca-Cola diseñados para ocupar de manera óptima los anaqueles del refrigerador, y las botellas rectangulares de jugo Ocean Spray Cranberries, cuyo paquete tiene 10 unidades, en contraste con las ocho de las antiguas botellas redondas.

El asunto de la comodidad del empaque es cada vez más importante. El aderezo para ensaladas Miracle Whip de Kraft, la salsa de tomate Heinz y la mantequilla de cacahuete Skippy Squeeze'It se venden en botellas exprimibles, las palomitas de maíz para microondas han tenido un enorme éxito en el mercado, y el atún Chicken of the Sea y el café Folgers se envasan con una ración. Nabisco ofrece tamaños de empaque que controlan las porciones para comodidad de los consumidores conscientes de su peso. Ofrece paquetes en porciones individuales de 100 calorías de Oreos, Cheesy Nips y otros productos.

La protección de los consumidores se ha convertido en una función importante del empaque, incluido el desarrollo de contenedores de alta resistencia a la manipulación. Hoy las empresas suelen usar sellos o tapas de seguridad que revelan si el producto se ha abierto con anterioridad. La protección de los consumidores mediante las etiquetas se manifiesta en las fechas de caducidad, que indican el tiempo esperado en el que se conserva un producto perecedero sin que se deteriore.

Las características funcionales del empaque también afectan la calidad del producto. Los Pringles, con su empaque cilíndrico, ofrecen frituras uniformes, un mínimo de rupturas y, para algunos clientes, mejor valor económico que las bolsas flexibles.

Lea el texto para conocer los beneficios funcionales del empaque cilíndrico de Pringles.

© Mike Hruby



Temas de marketing >>>>> valor para el cliente

Creación de valor para el consumidor mediante el empaque: las cabezas de Pez despachan más que dulce

El valor para el consumidor puede adoptar muchas formas. Para Pez Candy Inc. (www.pez.com), el valor para el consumidor se manifiesta en los 450 despachadores de dulces con personajes de Pez. Cada despachador rellenable expulsa tabletas de dulces de diversos sabores que encantan a escolares y a adolescentes por igual en más de 60 países.

Pez fue fundada en 1927 por el magnate austriaco de los alimentos, Edgard Haas III, y se vendía con éxito en Europa como mentas para el aliento. Pez, que proviene de la palabra en alemán *pfefferminz* (menta), al principio se empacaba en un higiénico despachador de plástico, sin cabezas. Pez hizo su primera aparición en Estados Unidos en 1953, con un despachador sin cabezas, para adultos. Después de efectuar una extensa investigación del mercado, se reposicionó con sabores de frutas, incorporó en su empaque cabezas de personajes obtenidos mediante licencias y se relanzó como producto para niños, a mediados de la década de 1950. Desde entonces, casi todos los personajes famosos y otros cientos concedidos bajo licencia se han convertido en cabezas de Pez. Cada año, los consumidores compran alrededor de 80 millones de empaques Pez en despachadores y 3 mil millones en empaques solo con tabletas, y el crecimiento de las ventas de la empresa supera al de toda la industria de los dulces solo en Estados Unidos.



© Bob Eighmie/KRT/Newscom

El singular empaque de Pez ofrece a sus clientes una “experiencia de uso” más allá del dulce mismo: es divertido. Y la diversión se traduce en un nivel de conocimiento de Pez de 98% entre los adolescentes y de 89% entre las madres con niños. Pez no ha anunciado su producto durante años. Con esa clase de conocimiento, ¿quién necesita publicidad?



El empaque ha sido un elemento principal del posicionamiento de las medias L'eggs desde su lanzamiento en 1969.

© Mike Hruby

Hanes Brands, Inc.
www.leggs.com

Beneficios percibidos Un tercer componente de los empaques y etiquetas es la percepción que se crea en la mente de los consumidores. La forma del empaque, la etiqueta, el color y las imágenes distinguen a una marca de otra, comunican el posicionamiento de una marca y crean valor de marca. En palabras del director de marketing de las medias L'eggs: “El empaque es importante para el posicionamiento y el valor de la marca L'eggs”.³¹ ¿Por qué? Se ha demostrado que los empaques mejoran el reconocimiento de la marca y facilitan la formación de asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas.

Los mercadólogos exitosos reconocen que los cambios en los empaques y en las etiquetas actualizan y mantienen la imagen de una marca en la mente del consumidor. Pepsi-Cola emprendió un cambio de empaque para mantener su imagen entre los adolescentes y adultos jóvenes. A principios de 2013, estrenó imágenes en sus latas y botellas cada tres o cuatro semanas para reflejar distintos temas, como deportes, música, moda y autos.

Debido a que las etiquetas mencionan el origen del producto, las marcas que compiten en el mercado global pueden beneficiarse de las percepciones de “país de origen o fabricación”. Los consumidores suelen tener estereotipos —que afectan la imagen de una marca— sobre productos nacionales homólogos que consideran como los mejores: el té inglés, el perfume francés, el cuero italiano y los aparatos electrónicos japoneses. Cada vez más empresas chinas usan el idioma inglés y el alfabeto latino en las etiquetas de sus marcas. Esto se debe a la percepción en muchos países asiáticos de que “las cosas occidentales son buenas”.³²

Desafíos y respuestas para los empaques y las etiquetas

Los diseñadores de empaques y etiquetas enfrentan cuatro desafíos: 1) necesidad continua de conectarse con los clientes, 2) preocupación por el medio ambiente, 3) inquietudes por la salud, la seguridad y la protección y 4) reducción de los costos.

Conexión con los clientes Los paquetes y las etiquetas deben actualizarse de manera continua para conectarse con los consumidores. El desafío estriba en crear diseños estéticos y funcionales que capten la atención del consumidor y proporcionen valor en su uso. Si esto se hace de manera adecuada, las recompensas pueden ser enormes. Por ejemplo, el equipo de

marketing responsable de los pañuelos Kleenex le dio a su caja rectangular una forma ovalada con coloridas imágenes de temporada. Las ventas aumentaron con este cambio estético en el empaque. Después de meses de investigación interna, los gerentes de producto de Kraft descubrieron que los consumidores solían transferir las galletas Chips Ahoy! a frascos para tomarlas con facilidad y evitar que se hicieran rancias. La empresa resolvió ambos problemas mediante una abertura patentada que sirve para volver a cerrar la parte superior de la bolsa. ¿El resultado? Con el empaque nuevo y esta característica funcional consiguieron duplicar las ventas.

Preocupación por el medio ambiente Debido a la inquietud generalizada en todo el mundo por el aumento de los desechos sólidos y por el déficit de rellenos sanitarios adecuados, la cantidad, composición y eliminación de los materiales de empaquetado continúan recibiendo mucha atención. Por ejemplo, PepsiCo, Coca-Cola y Nestlé han disminuido la cantidad de plástico en sus botellas de bebidas con la finalidad de reducir los desechos sólidos. El material reciclado del empaque es otro impulso importante. P&G ahora usa cartón reciclado en más de 70% de sus empaques de papel; por ejemplo, su limpiador líquido Spic and Span se empaqueta en material 100% reciclado. Otras empresas, como Wal-Mart, enfatizan el uso de menos material de empaque. En 2008, la empresa empezó a trabajar mundialmente con sus 600 mil proveedores para disminuir el material de empaque y transporte de mercancías 5 por ciento.

Inquietudes por la salud, la seguridad y la protección Un tercer desafío se relaciona con la creciente preocupación por aspectos de los materiales de empaque que tienen que ver con salud, seguridad y protección. En la actualidad, la mayoría de los consumidores creen que las empresas deben cerciorarse de que sus productos y empaques sean seguros, sin importar el costo, y las empresas responden a esta idea de muchas maneras. La mayor parte de los encendedores de gas butano que se venden hoy, como los que fabrica Scripto, contienen un seguro resistente a la manipulación por parte de los niños para prevenir el mal uso e incendios accidentales. También son comunes las tapas que resultan difíciles de abrir por los niños en productos farmacéuticos y limpiadores domésticos, así como las tapas selladas en empaques de alimentos. La nueva tecnología y los materiales de empaque, que extienden la *vida útil* (el tiempo que un producto puede almacenarse antes de que se dañe) y previenen el deterioro, continúan desarrollándose.

Reducción de costos Aproximadamente 80% del material de empaque utilizado en el mundo consiste en papel, plástico y vidrio. Conforme aumente el costo de estos materiales, las empresas enfrentan el desafío constante de encontrar modos innovadores de reducir los costos del empaque y, al mismo tiempo, ofrecer valor a sus clientes. Muchas compañías de alimentos y cuidado personal han reemplazado las latas y botellas con bolsas selladas de aluminio o plástico. Las bolsas recortan los costos de empaque de 10 a 15 por ciento.³³

GARANTÍA DEL PRODUCTO

El componente final para considerar un producto es la **garantía**, una declaración que indica la responsabilidad del fabricante por defectos del producto. Hay varios tipos de garantías de producto con distintas implicaciones para fabricantes y consumidores.

Algunas empresas ofrecen *garantías expresas*, que son declaraciones por escrito de las responsabilidades de un fabricante. En años recientes, la Federal Trade Commission, FTC (Comisión Federal de Comercio) ha exigido una mayor divulgación de las garantías expresas para indicar si estas son de cobertura limitada o completa. Una *garantía de cobertura limitada* especifica los límites de la cobertura y, sobre todo, las áreas de no cobertura. Una *garantía total* no tiene límites de cobertura. El *Decreto de Garantía y Mejoramiento de la Comisión Federal de Comercio Magnuson-Moss* (1975) reglamenta el contenido de las garantías al consumidor y esto ha fortalecido los derechos de este último. Cada vez más, los fabricantes se han atenido a las *garantías implícitas*, que les asignan la responsabilidad por deficiencias en sus productos. Los estudios muestran que el tipo de garantía puede afectar

la evaluación que del producto hace el consumidor. Las marcas con garantías limitadas tienden a recibir evaluaciones menos positivas en comparación con los artículos que ofrecen garantía total.

Las garantías también son importantes a la luz del creciente número de demandas por responsabilidad en relación con los productos. En la primera parte del siglo xx, los tribunales protegían a las empresas; sin embargo, la tendencia actual es hacia los fallos de "responsabilidad estricta", donde un fabricante es responsable de cualquier defecto del producto, ya sea que haya cuidado o no los estándares de calidad del mismo. Este problema se discute acaloradamente entre empresas y defensores de los consumidores.



*Based on total package of warranty programs. See dealer for LIMITED WARRANTY details.

Hyundai se ha comprometido a ofrecer la mejor garantía automotriz para sus compradores.

Hyundai Motor America
www.hyundaiusa.com

repaso de conceptos

- 5-7. ¿Cuáles son los seis criterios mencionados con mayor frecuencia al seleccionar un buen nombre de marca?
- 5-8. ¿Cuáles son los tres beneficios principales del empaque y de la etiqueta?
- 5-9. ¿Cuál es la diferencia entre una garantía expresa y una implícita?

REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA1 Explique el concepto del ciclo de vida de un producto.

El ciclo de vida de un producto describe las cuatro etapas que un producto nuevo recorre en el mercado: introducción, crecimiento, madurez y decadencia. El aumento en las ventas de un producto y la rentabilidad difieren en cada etapa, y los gerentes de marketing tienen objetivos y estrategias de la mezcla de marketing únicos para cada fase, basados en el comportamiento de los consumidores y en factores competitivos. En la etapa de introducción, la necesidad es establecer la demanda primaria, mientras que en la etapa de crecimiento se requieren estrategias de demanda selectiva. En la de madurez, la necesidad es mantener la participación en el mercado y en la fase de decadencia se requiere una estrategia de eliminación o cosecha. Algunos aspectos importantes de los ciclos de vida de un producto son: a) su duración, b) la forma de la curva de ventas, c) cómo varían por clases y formas de productos y d) la velocidad a la que los consumidores adoptan los productos.

OA2 Identifique las formas en las que los ejecutivos de marketing administran el ciclo de vida de un producto.

Los ejecutivos de marketing administran el ciclo de vida de un producto de tres maneras. Primero, modifican el producto al alterar sus características, como calidad, desempeño o aspecto. Luego, modifican el mercado al hallar consumidores nuevos para el producto, aumentando el uso del producto entre los clientes existentes o creando nuevas situaciones para usarlo. Por último, pueden reposicionar al producto mediante uno o varios elementos de la mezcla de marketing. Cuatro factores desencadenan una acción de reposicionamiento: reaccionar a la posición de un competidor, llegar a un nuevo mercado, aprovechar una tendencia en ascenso y cambiar el valor ofrecido a los consumidores.

OA3 Reconozca la importancia de la estrategia de marca y las estrategias alternativas de marca.

Una decisión básica al vender productos es la estrategia de marca, en la cual una organización emplea un nombre, frase, diseño y sim-

bolos, o una combinación de ellos, para identificar sus productos y diferenciarlos de los artículos competidores. Los gerentes de productos reconocen que las marcas ofrecen más que la identidad de un producto y representan un medio para diferenciar sus productos de los bienes competidores. Las marcas exitosas y establecidas asumen una personalidad de marca y adquieren valor de marca —el valor agregado que un nombre de marca específico da a un producto, más allá de los beneficios funcionales proporcionados—, el cual que se crea y fomenta mediante programas de marketing que forjan asociaciones fuertes, favorables y únicas entre la marca y el consumidor. Un buen nombre de marca debe sugerir los beneficios del producto, ser recordable, corresponder con la imagen de la empresa o del producto, estar libre de restricciones legales y ser sencillo y emotivo. Las compañías pueden usar y aplicar varias estrategias de marca. Con una estrategia de varios productos, una empresa usa un nombre para todos sus productos en una clase de productos. Una estrategia de varias marcas implica dar a cada producto un nombre distinto. Una empresa emplea la estrategia de marca privada cuando manufactura productos, pero los vende bajo el nombre de marca de un mayorista o de un minorista. Por último, una empresa emplea una estrategia de marca combinada cuando vende los productos con su nombre y el de otro detallista.

OA4 Describa la función del empaque, la etiqueta y la garantía en el marketing de un producto.

El empaque, la etiqueta y la garantía desempeñan varias funciones en el marketing de un producto. El componente de empaque de un producto es el contenedor en el que el producto se ofrece a la venta y que incluye la etiqueta y la información correspondiente al producto. Fabricantes, minoristas y consumidores reconocen que el empaque y la etiqueta proporcionan beneficios de comunicación funcionales y perceptibles. Algunos desafíos contemporáneos del empaque y la etiqueta son: a) la necesidad continua de conectarse con los consumidores, b) las preocupaciones sobre el medio ambiente, c) inquietudes sobre salud, seguridad y protección, y d) la reducción de costos. Las garantías indican la responsabilidad del fabricante por los defectos del producto y son un elemento importante de la administración de productos y marcas.

TÉRMINOS IMPORTANTES

administración de la marca
aumento de la oferta
ciclo de vida del producto
clase de un producto
disminución de la oferta
empaque
etiqueta

estrategia de marca privada
forma de un producto
garantía
licencia
marca registrada
marcas combinadas
marcas para varios productos

modificación del mercado
modificación del producto
nombre comercial
nombre de marca
personalidad de marca
valor de marca
uso de varias marcas

APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

1 A continuación se enlistan tres productos en diversas etapas de su ciclo de vida. ¿Qué estrategias de marketing le recomendaría a estas empresas?: a) cámaras digitales Canon, etapa de crecimiento; b) tableta Hewlett Packard, etapa de introducción; y c) abrelatas manuales, etapa de decadencia.

2 A menudo se ha insinuado que los productos se fabrican en forma deliberada para que se rompan o desgasten. ¿Esta estrategia constituye un enfoque planificado de modificación del producto?

3 El gerente de productos de GE revisa la penetración de los compresores de basura en los hogares estadounidenses. Después de más de dos décadas en existencia, este producto se encuentra en pocos hogares. ¿Qué problemas explican esta mala aceptación? ¿Qué forma tiene la curva del ciclo de vida del compresor de basura?

4 Desde hace años, Ferrari tiene fama de ser fabricante de automóviles de lujo muy costosos. Esta empresa planifica atraer al principal segmento del mercado de compra de automóviles, cuyo precio se ubica en el nivel medio. Como Ferrari considera que esto representa una estrategia de disminución de la oferta, ¿qué estrategia de marca le recomendaría? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que habría de considerar con su estrategia?

5 La naturaleza de las garantías de los productos ha cambiado en la medida en la que el sistema judicial federal reevalúa el significado de las garantías. ¿Cómo influye la tendencia hacia la reglamentación de las garantías en el desarrollo de productos?

Creación de su plan de marketing

Para la oferta de producto de su plan de marketing:

1 Identifique: a) su etapa en el ciclo de vida del producto y b) las acciones importantes de la mezcla de marketing que pueden ser adecuadas, según se aprecia en la figura 5-1.

2 Desarrolle estrategias: a) de fijación de marca y b) de empaque, si es adecuado para su oferta.

Caso en video 5 El desodorante Secret de P&G: encontrar inspiración en la transpiración

Video 5-4

Caso en video
de Secret
ketin.tv/13e/v11-4

¿Cómo revitalizar una marca con más de 50 años? Enfocando los esfuerzos de comercialización de la marca en su propósito central: un propósito que es a la vez inspiracional e impulsado por el beneficio; y utilizando ese propósito para construir conexiones personales y esenciales, uno a uno con los consumidores.

lanzados y esenciales, uno a uno con los consumidores.

Lanzada en 1956, la marca Secret de Procter & Gamble (P&G) ha dominado la categoría de antitranspirantes y desodorantes para mujeres por muchos años. Secret mantiene su posición de liderazgo como uno de los muchos productos de la que se considera una categoría de bajo involucramiento. El desodorante para las axilas no es el tipo de producto con el que los consumidores se involucran de forma continua y significativa. Sin embargo, Secret ha demostrado que entregar el beneficio del producto es importante para establecer la confianza y construir el compromiso. Este tipo de compromiso suele dar como resultado una amplificación de la inversión en el marketing de la marca, o medios pagados. Desde 2009, el propósito de Secret ha sido central en sus esfuerzos de marketing, lo que ha causado un tremendo crecimiento y apoyo entre los consumidores.

ANTECEDENTES DEL PRODUCTO

Secret fue el primer desodorante comercializado en exclusiva para las mujeres. En las décadas de 1960 y 1970, el crecimiento de la marca se sustentó en una serie de anuncios recurrentes que presentaban a una mujer y su esposo lidiando con los problemas diarios, como tener hijos y regresar al trabajo después. “Se trataba de dar poder a las mujeres para tomar decisiones correctas por sí mismas y defenderlas sin miedo”, recuerda Kevin

Hochman, en aquel entonces director de marketing para cuidado personal y de la piel en P&G Norteamérica.

Sin embargo, en 2004-2005, los ejecutivos de la marca sintieron que el tema estaba pasando de moda, así que Secret se retiró de esa posición. “Nos separamos del tema”, dice Hochman. “Pensamos que las mujeres ya tenían poder, y quizá eso ya no era tan relevante. Fue un error. Por supuesto que la idea sigue siendo relevante; solo que no la habíamos modernizado”. Secret tomó la decisión deliberada de volver a sus raíces.

EL CAMINO HACIA EL PROPÓSITO

Secret comenzó a experimentar un crecimiento más lento en 2008 debido a una economía recesiva. El lanzamiento de la línea súper premium de antitranspirantes, Secret Clinical Strength, ayudó a aumentar las ventas y la participación de mercado, pero los competidores se mantenían al paso con productos similares. Mientras tanto, la alta gerencia de P&G comenzó a infundir la idea de un marketing impulsado por el propósito en toda la organización. La amplia visión de la compañía se concentró en construir marcas a través de conexiones personales y duraderas que eventualmente construyeron relaciones y se cumplió el propósito de la compañía de “tocar y mejorar más vidas, de más consumidores, en forma más completa”.

Con esto en mente, la gerencia de marca de Secret se dio cuenta de que tenía que definir con claridad quién era Secret, por qué existía y cuál era su propósito. La marca precisaba una razón para que a sus consumidores les importara y quería darles una razón para compartir.

A través del liderazgo y los esfuerzos de su alta gerencia de marca y de agencias como MEplusYOU (antes imc²), Leo Burnett

Co., SMG, Marina Maher Communications y el grupo de consultoría BrightHouse, el equipo de marca de Secret comenzó a establecer el propósito de la marca y a transmitirlo en todos los puntos clave del marketing en formas que resonaron con los principales valores y creencias de los consumidores objetivo. "Ahora se trataba de más que solo vender desodorantes o promover los beneficios funcionales, y más acerca de buscar alrededor de algo de un orden superior", dice Hochman.

El equipo de Secret comenzó por definir las creencias centrales de la marca: "Creemos en la equidad de géneros y en que toda la gente debería ser capaz de perseguir sus metas sin miedo. Creemos que al actuar con valor, apoyar a otros, empatizar con sus retos y encontrar soluciones más innovadoras,

podemos ayudar a las mujeres a ser más osadas". Armado con la creencia central de Secret, el equipo desarrolló una declaración de propósito enraizada en el beneficio del producto y que permitía que una mujer fuera osada cuando no está sudando: "Ayudar a las mujeres de todas las edades a ser más osadas".

"Hace solo unos años, la mayoría de los gastos y actividades de los mercadólogos ocurrían a través de canales mediáticos unidireccionales que solo podían hablarle a los consumidores", dice Ian Wolfman, director principal de marketing de MEplusYOU. "Hoy, los nuevos medios, en combinación con los medios maduros, permiten a los mercadólogos tener un papel más sofisticado para facilitar la creación de profundas relaciones de confianza entre las marcas y la gente, al tiempo que realizamos actividades transaccionales más fuertes. Marcas como Secret han descubierto que apoyar los valores que comparten con los consumidores es la clave para traducir el propósito de la marca en relaciones significativas y utilidades".

La marca construyó cuidadosamente un ecosistema de "igniciones" tácticas de marketing. Cada una de estas igniciones se enfocó en despertar el interés de consumidores que pensaban igual y fue diseñada para plegarse y extenderse con las necesidades de la marca. El propósito de la marca sirvió como base para cada ignición a fin de involucrar a los consumidores a través de todos los canales (en línea y fuera de ella). Con Facebook como centro, la gerencia de marca de Secret utilizó el sitio web Secret.com, la publicidad impresa, las relaciones públicas, redes sociales y creativas, y programas de búsqueda orgánicos y bien pagados para completar cada ignición.

IMPULSAR EL COMPROMISO DEL CONSUMIDOR Y EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS A TRAVÉS DE LAS IGNICIONES

La gerencia de marca de Secret se concentró en activar el propósito de la marca a través de la idea atemporal de ser más osada, y



© Mike Hruby

la refrescó con temas contemporáneos y cultura pop. Este esfuerzo constó de varias igniciones. Dos de ellas fueron *Let Her Jump* ("Déjala saltar") y *Mean Stinks* ("La maldad apesta").

Let Her Jump

La primera vez que Secret tuvo éxito al enfocarse en su propósito fue a través de *Let Her Jump*, un esfuerzo por declarar el salto en ski para mujeres como un deporte olímpico oficial. La ignición *Let Her Jump* fue un complemento de lo que P&G ya estaba haciendo por los Juegos Olímpicos de Invierno de 2010.

Secret lanzó su *Let Her Jump* con una pequeña participación en línea y una página de Facebook que incluía un video inspiracional, una petición y la página de seguidores en Facebook. El video alentó a los espectadores a visitar LetHerJump.com (una página personalizada de fanáticos dentro de Facebook), donde podían apoyar que el salto en ski para mujeres fuera incluido en los Juegos Olímpicos de Invierno de 2014. Esto fue aprobado por el Comité Olímpico en 2011.

Let Her Jump fue uno de los muchos elementos que, en el espíritu de vivir el propósito de la marca, ayudó a impulsar el crecimiento por encima del año anterior. Además de que el video fue visto más de 700 000 veces, 57% de los visitantes dijo que esta iniciativa mejoró la percepción de la marca, y Secret vio un aumento en la intención de compra de dos dígitos entre las mujeres y las adolescentes. "Esta [ignición] fue la primera vez que pudimos detectar que activar las acciones hacia el propósito generó un enorme aumento en las ventas", dijo Hochman. "Vimos que el Clinical Sport [unidades en almacenamiento] subió a 85% durante los Juegos Olímpicos [de 2010]. Cambiamos el mundo para mejorar. En un cierto grado, sí, pero que una marca de desodorantes influya en la cultura pop es algo muy excitante cuando puedes atribuirlo directamente a los resultados de negocios. Como un bono adicional, el programa *Let Her Jump* ganó el codiciado Forrester Groundswell Award en 2010. Este premio reconoce la excelencia en lograr metas organizacionales y de negocios con aplicaciones de tecnología social y se concede a algunos de los mejores programas de redes sociales en el mundo.

El éxito de *Let Her Jump* ayudó a sentar las bases para invertir en otra ignición. Después de probar que el trabajo impulsado por el propósito conduce a un crecimiento rentable de la marca, el equipo estaba listo para abordar uno de los mayores temores que enfrentan las chicas jóvenes: el acoso escolar (*bullying*). Mientras que *Let Her Jump* estaba ligada a un evento específico en el tiempo, el equipo estaba entusiasmado por construir alrededor de algo que podía continuar y seguir beneficiando al mundo.

Mean Stinks

La marca Secret peleó una batalla a favor de la amabilidad a través de su programa *Mean Stinks*, el siguiente y más grande paso

en el movimiento a favor de la osadía de Secret. A través del monitoreo de medios y la escucha social, el equipo de Secret determinó que el acoso escolar era un problema crítico que afecta a muchas adolescentes; esto llevó a la creación de la ignición *Mean Stinks*. Lanzado a principios de 2011, el programa se enfocó en terminar con la maldad entre chicas, alentando a las jóvenes a ser osadas, al tiempo que proveía un sitio para conversar y crear afinidad de marca para Secret.

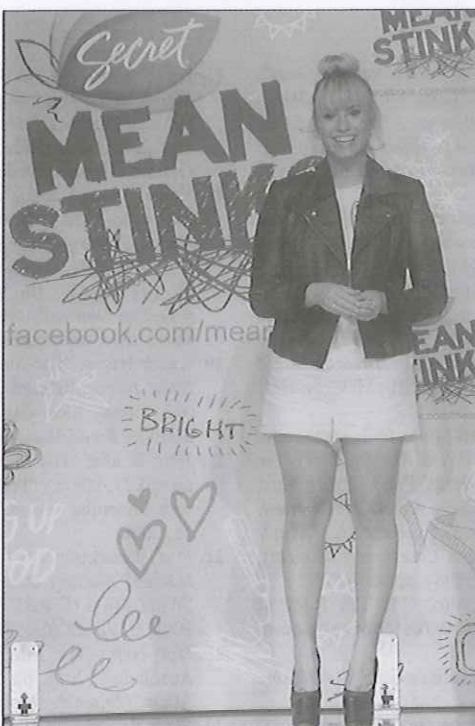
A través del movimiento *Mean Stinks* de Secret, el producto transmitió un mensaje positivo a los pasillos de las secundarias, liderando el esfuerzo por eliminar esa vena de maldad al mostrar a las adolescentes que no es bueno acosar. Elevar la conciencia sobre acoso escolar es algo grande, pero "la necesidad de educación es tremenda, la gente no está segura de cómo identificar el acoso escolar, o qué hacer cuando ocurre", dice Hochman. "Y lo que es tan atractivo acerca del programa *Mean Stinks* es cuán apegado está a la esencia original de la marca".

El equipo de Secret lanzó una campaña en Facebook para *Mean Stinks*, con el fin de crear conciencia sobre el programa, pidiendo a las seguidoras (principalmente adolescentes de 13-24 años y modelos a seguir de 25 en adelante) que compartieran sus historias. El muro de Facebook de *Mean Stinks* se inundó con miles de disculpas públicas y mensajes sinceros de empatía y aliento. Y a medida que Secret seguía haciendo una diferencia, las celebridades femeninas se unieron a la defensa, ofreciendo "buenos consejos" a las chicas a través de la aplicación de *Mean Stinks* de Facebook e iAd.

Secret obtuvo más de 200 000 seguidoras en Facebook en un solo día, y este número creció a más de un millón, mientras que su página *Mean Stinks* ganó más de 20 000 nuevas seguidoras. En las primeras dos semanas, los visitantes accedieron a la aplicación de Facebook de *Mean Stinks* más de 250 000 veces, y la de Secret se convirtió en la segunda página de Facebook de mayor crecimiento a nivel global. Esta ignición ayudó también a lograr un 10% del crecimiento total de ventas por todo el año fiscal, 11.5% en el periodo de seis meses en que *Mean Stinks* fue lanzado.

En el verano de 2011, Secret y Apple unieron fuerzas para crear una experiencia en iAd que abordaba el problema de las niñas con el dispositivo que es más personal: sus iPhones. La ignición recibió niveles de compromiso inusualmente altos y llevó a la obtención de muchos "primeros" para Secret:

- Primera marca en crear y compartir fondos de pantalla a través de los dispositivos táctiles iPhone y iPod, lo que generó tasa de "tiempo promedio pasado" que fue 16% más alto que el promedio.
- Primera marca en usar *banners* de transición en la iAd Network, lo que dio como resultado la superación de los puntos de referencia para el banner "Tap through Rates" (50% más alto que el promedio para iAd).



© Ace Pictures/Kristin Callahan/Newscom

- Primera marca en impulsar las donaciones para una causa a través de iAd, que dio como resultado donaciones para el Centro Nacional PACER para la Prevención del Acoso Escolar.

Los primeros 10 días después del lanzamiento, 23 000 consumidores se involucraron con el Secret iAd, con más de ocho vistas de página por visita y un promedio de 80 segundos pasados viendo el anuncio.

LO QUE SIGUE PARA SECRET

Los ejecutivos de Secret vieron el éxito detrás de la activación del propósito el año anterior a que fuera establecida, pero observaron que no era realmente parte del ADN de la marca ni estaba integrada por completo en cada elemento de marketing. "[Al principio] tuvimos muchas ideas grandiosas, pero añadían capas a nuestro plan ya existente. Los dólares eran limitados, y se comenzaron a recortar las ideas. Old

Spice estaba delante de nosotros, y me preguntaba cómo lo hacían", dice Hochman. "Al [trabajar con nuestras agencias] al fin pudimos asegurar que [las igniciones] no fueran solo elementos de nuestros planes; sino que FUERAN nuestro plan", afirma. "La forma en que el equipo Secret opera ahora en comparación con hace cuatro años, es como el día y la noche."

Hochman señala que la marca tiene más ideas que incluyen educar, crear conciencia y dar poder a la gente para que emprenda acciones significativas. Secret es reconocida como la mejor en su clase, algo que la marca es feliz de difundir. "Pero [el éxito] no es solo algo de Secret... es una prioridad para todas nuestras marcas. Y cuando la gente vive la marca, se siente entusiasmada de venir a trabajar. Es mucho más alentador e inspirador", opina Hochman. Y para continuar en este éxito, el ejecutivo sugiere recordar que el propósito de una marca está ligado en forma indisoluble al plan general, impregna todo en el negocio, incluyendo la cultura de equipo, y está en las raíces de la compañía.

Hochman enfatiza la importancia de la transparencia, algo que en su opinión Secret seguirá ganando en el futuro. "Hoy en día, la información es gratuita y abundante. Si hay una falta de sinceridad, los consumidores lo saben".³⁴

Preguntas

- 1 ¿Qué es el marketing impulsado por el propósito, desde la perspectiva de la gerencia de marca y de producto en Procter & Gamble?
- 2 ¿Cómo se relaciona el marketing impulsado por el propósito para el desodorante Secret con el concepto de jerarquía de las necesidades?
- 3 ¿En qué dimensiones de la pirámide del valor de marca basado en la equidad se enfocó el equipo de marca de Secret con sus igniciones *Let Her Jump* y *Mean Stinks*?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gatorade's New Selling Point: We're Necessary Performance Gear", www.adage.com, enero 2, 2012; "The Best Goes On", *BrandWeek*, mayo 10, 2010, p. 22; "Gatorade: Before and after", *The Wall Street Journal*, abril 23, 2010, p. B8; Darren Rovell, *First in Thirst: How Gatorade Turned the Science of Sweat into a Cultural Phenomenon* (Nueva York: MACOM, 2005); y www.Gatorade.com.
- Para una exposición más extensa del ciclo generalizado de vida del producto, véase Donald R. Lehmann y Russell S. Winer, *Product Management*, 5a ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2008).
- Gillette Fusion Case Study* (Nueva York: Datamonitor, junio 6, 2008). Todas las referencias subsecuentes a Gillette Fusion están basadas en este caso de estudio.
- Philip Kotler, John W. Armstrong, John W. Mullins, *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*, 8a ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2014), p. 209.
- Partes de esta exposición sobre el ciclo de vida del producto de la máquina de fax se basan en Jonathan Coopersmith, *Faxed: The Rise and Fall of the Fax Machine* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2015); Kurt Wagner, "Why the Fax Machine Refuses to Die", www.CNNMoney.com, mayo 15, 2013; y "Atlas Electronics Corporation", en Roger A. Kerin y Robert A. Peterson, *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*, 4a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), pp. 494-506.
- Statista, "Email Statistics Report, 2014-2018" (Palo Alto, CA: The Radicati Group, 2016); y "Why Fax Won't Die", www.fastcompany.com, febrero 10, 2015.
- John MacArthur, "Coke Energizes Tab, Neville Isdell's Fave", *Advertising Age*, agosto 29, 2005, pp. 3, 21.
- "Cosplay Sales Hit Major Snag", *Dallas Morning News*, diciembre 18, 2006, p. 50.
- John Asa Berger, *Ads, Fads, and Consumer Culture: Advertising's Impact on American Character and Society*, 5a ed. (Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishing Group, 2015).
- "Year-end Marketing Reports on U.S. Recorded Music Shipment" (New York: Recording Industry Association of America); y "Digital Music Beats CDs", *The Wall Street Journal*, abril 15, 2015, p. 6.
- Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5a ed. (Nueva York: Free Press, 2003).
- Indish N. Sheth y Banwari Mittal, *Consumer Behavior: A Managerial Perspective*, 2a ed. (Mason, OH: South-Western College Publishing, 2003).
- "Demand Ebbs for Electric, Hybrid Cars", wsj.com, septiembre 30, 2014.
- "When Free Samples Become Saviors", *The Wall Street Journal*, agosto 14, 2011, pp. B1, B4.
- "Shrinkflation: Consumer Goods That Got Downsized", money.msn.com, abril 25, 2014; "Pop(sicle) Quiz", *Consumer Reports*, agosto 2012, p. 63; "Downsized: More and More Products Lose Weight", *Consumer Reports*, febrero 2011, p. 32ff; "P&G Lightens the Load on Diapers", *The Wall Street Journal*, septiembre 9, 2013, p. B2; y Bruce Horowitz, "Shoppers Beware: Products Shrink but Prices Stay the Same", www.usatoday.com, junio 11, 2008.
- "Kylie Jenner Files to Trademark Her Name", www.fox.com, mayo 4, 2015.
17. Esta exposición se basa en Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013). Véase también Susan Fournier, "Building Brand Community on the Harley-Davidson Posse Ride", Harvard Business School, Nota #5-501-502 (Boston: Harvard Business School, 2001).
18. Keller, *Strategic Brand Management*.
19. Esta exposición se basa en John Deighton, "How Snapple Got Its Juice Back", *Harvard Business Review*, enero 2002, pp. 47-53; y "Breakfast King Agrees to Sell Bagel Business", *The Wall Street Journal*, septiembre 28, 1999, pp. B1, B6. Véase también Vithala R. Rao, Manoj K. Agarwal y Denise Dahlhoff, "How Is Manifest Branding Strategy Related to the Value of a Corporation?" *Journal of Marketing*, octubre 2004, pp. 125-41.
20. Keach Hagey, "Rebuilding Playboy: Less Smut, More Money", *The Wall Street Journal*, febrero 20, 2013, pp. B1, B2; "Judge Pooh-poohs Lawsuit over Disney Licensing Fees", usatoday.com, marzo 30, 2004; y Keller, *Strategic Brand Management*.
21. John Brodie, "The Many Faces of Ralph Lauren", www.Fortune.com, agosto 29, 2007; y "Polo Ralph Lauren Enters into Licensing Agreement with Luxottica Group, S.p.A.", www.thebusinessedition.com, febrero 28, 2006.
22. Marc Fetscherin et al., "In China? Pick Your Brand Name Carefully", *Harvard Business Review*, septiembre 2012, p. 26; Beth Snyder Bulik, "What's in a (Good) Product Name? Sales", *Advertising Age*, febrero 2, 2009, p. 10; y Keller, *Strategic Brand Management*.
23. Jack Neff, "The End of the Line for Line Extensions?", *Advertising Age*, julio 7, 2008, pp. 3, 28; y "When Brand Extension Becomes Brand Abuse", *BrandWeek*, octubre 26, 1998, pp. 20, 22.
24. Mark Ritson, "Should You Launch a Fighter Brand?", *Harvard Business Review*, octubre 2009, pp. 87-94.
25. "Ribbons Roll Out on Rides", *Dallas Morning News*, septiembre 30, 2005, p. 8D.
26. "P&G Brand Divestitures Will Be Bigger than Original Targets", adage.com, febrero 19, 2015.
27. "Store Brand Share on the Rise", www.storebrandsdecisions.com, octubre 16, 2012.
28. www.pez.com, descargado en febrero 1, 2015; "So Sweet: William and Kate PEZ Dispensers", www.today.msnbc.com, marzo 30, 2012; David Welch, *Collecting Pez* (Murphysboro, IL: Bubba Scrubba Publications, 1995); y "Elements Design Adds Dimension to Perennial Favorite Pez Brand", *Package Design Magazine*, mayo 2006, pp. 37-38.
29. "Market Statistics", www.Packaging-Gateway.com, descargado en marzo 25, 2012.
30. "Green Bean Casserole Turns 50", *Dallas Morning News*, noviembre 19, 2005, p. 10D.
31. "Iconic Leggs Sheer Energy Egg Package Returns", *Package World*, marzo 6, 2014, pp. 16-17.
32. "Asian Brands Are Sprouting English Logos in Pursuit of Status, International Image", *The Wall Street Journal*, agosto 7, 2001, p. B7C.
33. "Packaging", www.hp.com, descargado en enero 17, 2007.
34. P&G's Secret Deodorant: Este caso fue preparado por Jana Boone. Usado con permiso.